سلسلة كتب أ.د فريد النجار

الإدارة الإستشرافية وصُنّاع المستقبل

Futuralistic Management and Future Makers

تأليف

أ.د. فريد النجار

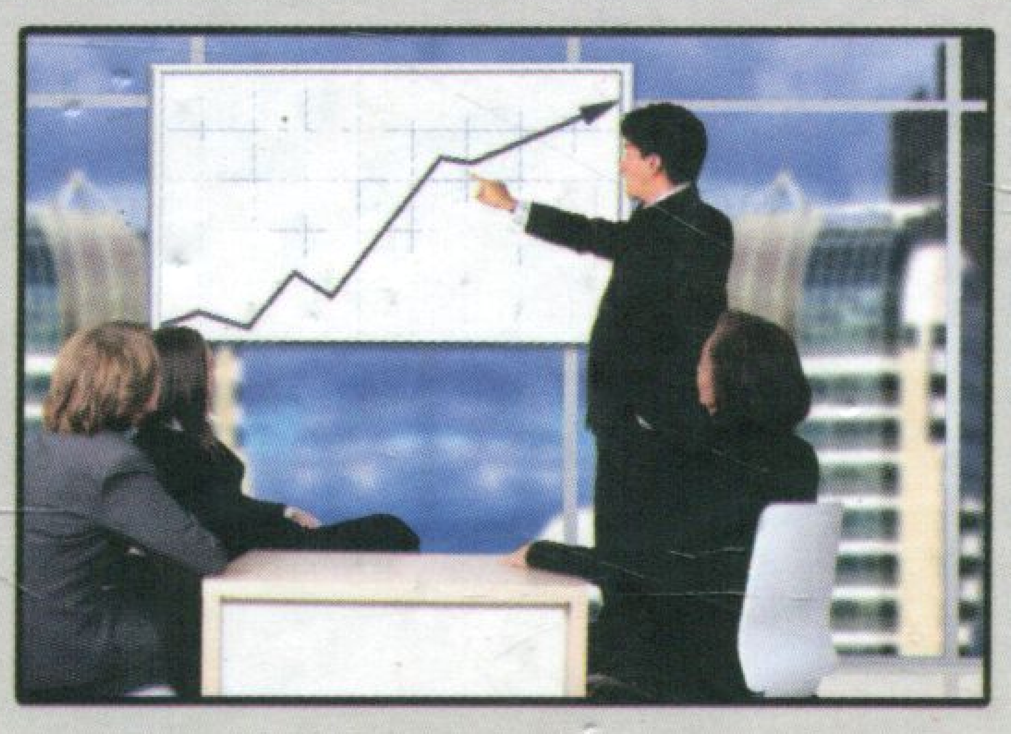
Ph. D., New York University

أستاذ إدارة الأعمال

مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقيات إدارة الأعمال بالجامعات

المجلس الأعلى للجامعات - وزارة التعليم العالي







الناشر منشأة المعارف بالاسكندرية

جلال حزى وشركاه

الإدارة الإستشرافية وصناع المستقبل

Futuralistic Management & Future Makers

تأليف

أ.د. فريد النجار

Ph. D. New York University

أستاذ إدارة الأعمال

إستشارى البنك الدولي وجامعة الدول العربية (سابقا)

مقرر لجان ترقيات إدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات

عضو لجنة الثقافة الإدارية - وزارة الثقافة ج م ع

الناشر منشأة المعارف بالاسكندرية

جلال حزى وشركاه

الناشر: منشأة المعارف ، جلال حزي وشركاه

44 شارع سعد زغلول – محطة الرمل – الإسكندرية – ت/ف 4853055/4873303 الإسكندرية
Email. Monchaa27@yahoo.com

اسم الكتـــاب : الإدارة الإستشرافية وصناع المستقبل

المـــــؤلف : الدكتور/ فريد النجار

رقم الإيداع : **2014/4564**

الترقيم الدولي: 9789770320655

التجهيزات الفنية :

كتابة كمبيوتر: مكتب سلطان للكمبيوتر

طبـــــاعة : مطبعة عبد العزيز

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم الكتاب

مع التحويلات العالمية والإقليمية المعاصرة – يتساءل البعض عما إذا كانت هناك توقعات مسبقة لدي صناع القرارات في المؤسسات العربية في السنوات الماضية للأحداث الجارية الآن. وفي الوقت الذي نعلم فيه أن الإدارة علم التهديف والإنجاز، إلا أن الأمر أصبح الان ذو أهمية كبيرة لاستشراف المستقبل وتقدير الأمور قبل أن تحدث فعلاً.

لذلك بدأت تظهر أهمية الإدارة الإستباقية الإستشرافية Futuristic Pro-active حتي يمكن الاستعداد والتجهيز للأحداث القادمة قبل أن تبدأ.

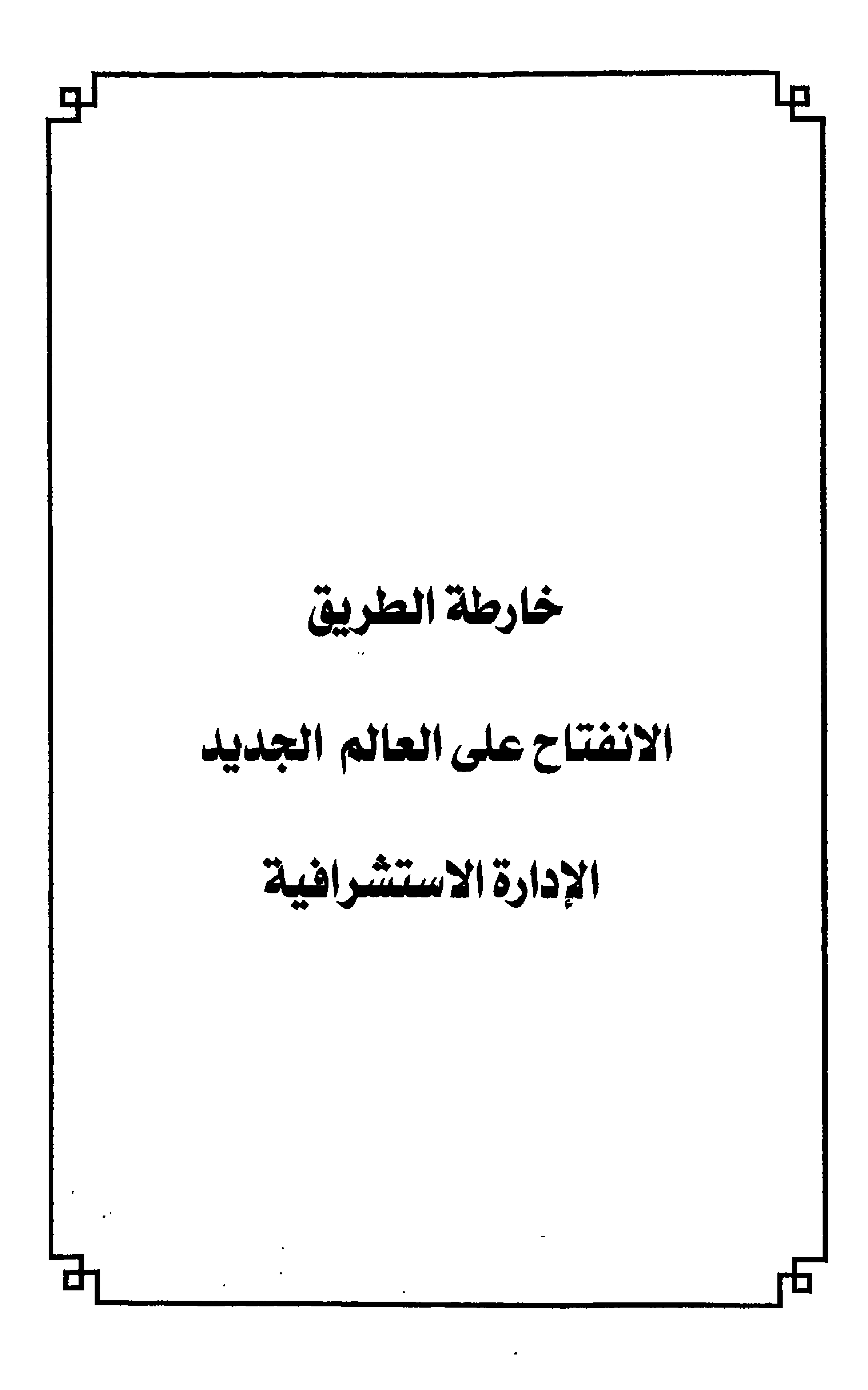
إنشاء الله – في هذا الكتاب – مناقشات حوارية لطرح قواعد ونماذج الإدارة الاستشرافية.

٢٠١٣/٦/١

دكتور فريد النجار

مُحتويات الكِتاب

الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل



خارطة الطريق

الانفتاح على العالم الجديد

الإدارة الاستشرافية

بوابات الانفتاح علي بوابات المستقبل

من فضلك حدد رأيك فيما يلي بوضع علامة (√) في المربع المناسب:

		نعم	لا
١	المستقبل بيد الله ولا داعي لإدارة إستباقية		
٢	الانتظار لأحداث المستقبل هو الطريق الآمن		
٣	يعتبر استشراف المستقبل من سلطات الحكومة فقط		
٤	تعتبر الحاسبات الإلكترونية أساس الإدارة الاستشرافية		
٥	توجد في مؤسستي إدارة استشرافية		
٦	تقوم الإدارة الاستشرافية علي التجربة والخطأ		
٧	القائد هو الوحيد القادر علي إستشراف المستقبل		
٨	الثروة والوفرة الاقتصادية بديل للإدارة الاستشرافية		
٩	الماضي يعيد نفسه بشكل دقيق		
١٠	تحتاج العولمة والانترنت والتنافسية إلي إدارة استشرافية		
	أجمع عدد الإجابات بنعم / والإجابات لا		

بوابات الانفتاح علي بوابات المستقبل

أنا

	أعرف	لا أعرف
تعرف	منطقة السلوك الاستشرافي Free Futurist	المنطقة العمياء لا أعرف وأنت فقط الذي يعرف Blind Futurist
أنت		
أعرف	منطقة القناع أنا فقط أعرف وأنت لا تعرف Facade Futurist	منطقة القناع كلانا لا يعرف شيء عن الإدارة الاستشرافية Unknown Futurist

يؤدي التعاون والاتصالات والمشاركة والالتزام إلي توسيع منطقة السلوك الاستشرافي

	أنا أعرف الآن	لا أعرف
أنت تعرف الآن	توسيع نطاق منطقة السلوك الاستشرافي	المنطقة العمياء
أنت لا تعرف	منطقة القناع	منطقة المجهول

التطور التاريخي لأهمية الإدارة الاستشرافية

ضع علامة (√) أمام العبارة التي توافق عليها فيما يلي:

١	تقتصر الإدارة الاستشرافية عمل فردي.		
٢	قوة رأس المال بديل عن الإدارة الاستشرافية.		
٣	لا داعي للإدارة الاستشرافية طالما نسيطر علي الرقابة والملكية والتنفيذ.		
٤	تعتبر الإدارة الاستشرافية أحد وظائف المدير.		
٥	تعتبر الإدارة الاستشرافية عن الإدارة الاستشرافية.		
٦	الحكومة هي المسئولة مسئولة عن المستقبل		
٧	من الضروري الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة الاستشرافية.		
٨	الاهتمام بالهياكل التنظيمية والقيادة الكارزمية ضروري نجاح للإدارة الاستشرافية.		
٩	تشارك الإدارة الاستشرافية في إنجاز المهام.		
١٠	تعتمد الإدارة الاستشرافية علي الخبرات العملية.		
١١	تعتبر مشاركة العاملين مع القيادة أمر ضروري لممارسة الإدارة الاستشرافية.		
١٢	تشترط الإدارة الاستشرافية علي التوجيه الإداري.		
١٤	تقوم فرق بحوث العمليات بمساندة الإدارة الاستشرافية.		
١٥	تستخدم الإدارة الاستشرافية نماذج إتخاذ القرارات.		
١٦	تستفيد الإدارة الاستشرافية من المهارات السلوكية.		
١٧	تستخدم الإدارة الاستشرافية تحليل النظم والحاسبات الإلكترونية.		
١٨	تركز الإدارة الاستشرافية علي ردود الأفعال.		
١٩	تستخدم المبادرات في استقراء المستقبل.		
٢٠	تعتبر الإدارة الاستشرافية منظومة متكاملة.		
٢١	يستخدم الاقتصاد القياسي في الإدارة الاستشرافية.		
٢٢	يستخدم التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستشرافية.		
٢٣	تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق الإدارة الاستشرافية.		
٢٤	تحتاج كل المنظمات إلي خبراء في التخطيط الاستراتيجي الادارة الاستشرافية.		
٢٥	التفكير العلمي أساس الإدارة الاستشرافية.		

الفصل الأول

من التخطيط الاستراتيجي
إلى التفكير الاستراتيجي

From strategic Planning
to strategic Thinking

الفصل الأول

من التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي

١- التحول المعاصر للمجتمعات.

٢- التفوق الاستراتيجي.

٣- مهارات التفكير الاستراتيجي.

٤- تطور التوجهات الاستراتيجية.

٥- من التخطيط الاستراتيجي إلى بحوث التفكير الاستراتيجي.

٦- دور التفكير الاستراتيجي فى تحقيق التقدم المجتعي.

الفصل الأول

من التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي

لقد تحول الاهتمام الانساني من التركيز على التخطيط الاستراتيجي الى الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي. ويشمل التفكير الاستراتيجي لبناء السيناريوهات المستقبلة، والحلم الاستراتيجي سواء للدولة أو المنظمة، والاهتمام بقوة الإدراك، وجلسات العصف الذهني والتفكير الابداعي والقيادة الاستراتيجية.

ويشمل التفكير الاستراتيجي مجموعة من النماذج والأساليب والأهداف والمهارات مثل مهارة الإبداع والحلول الابتكارية.

١- التحول المعاصر للمجتمعات

ولقد تحولت المجتمعات الإنسانية في العالم وفق التغيرات الآتية -

من	إلى
المجتمع الصناعي.	مجتمع المعرفة والمعلومات.
لتكنولوجيات الحالية.	التكنولوجيا العالمية.
الاقتصاد القومي.	الاقتصادي العالمي.
الاقتصاد قصير الأجل.	التخطيط طويل الأجل.
الاقتصاد المركزي.	اللامركزية.
الاقتصاد الديمقراطي بالانتخاب.	الديمقراطية بالمشاركة.

من	إلى
الاقتصاد التطبيقي	التنظيم الشبكي.
المدن المزدحمة.	المدن الجديدة.
التفكير الفردي الأحادي.	التفكير المنظوماتي.
الأنانية.	لروح الفريق والتعاون.
الإلحاد.	الأيمان بالله عز وجل
تلوث البيئة.	البيئة الخضراء.
الماديات.	الانسانيات.
الفقر.	الرفاهية.
التحيز.	التنوع والعدالة.
من الأحجام الكبيرة.	الجودة العالمية.
الاستهلاك فقط.	الإنتاج كبير الحجم.
الاستيراد.	التصدير.
الفوضي السلوكية.	الانضباط السلوكي.
من التفكير العاطفي.	التفكير العقلاني.
من التفكير المحلي.	التفكير العالمي.
ردود الأفعال.	إلى المبادرات.
من الفوضي.	الأيمان بالله والقيم
	وجود الله عز وجل - رؤية المؤمن - الشخصية المؤمنة - بناء الشخصية - أركان الأيمان - الأيمان بالملائكة - الإيمان بالآخرة، الأيمان بالتفوق.

٢- التفوق الاستراتيجي:

ويتم التفوق الاستراتيجي عن طريق الاهتمام بالمحاور التالية:

- التركيز على عناصر التميز والتفوق.
- تحسين القدرة على السيطرة والتوجيه.
- تحرير الإدارة من القيود.
- تخفيض المخاطر.
- الابتكار والتجديد المستمر.
- المبادرات.
- تغيير الخريطة العقلية.
- القدرة الدائمة على التكيف مع التحولات.

٣- مهارات التفكير الاستراتيجي:

تطبيق الإدارة الاستشرافية - المعرفة الثقافية - المرونة والتكيف - الرؤية المستقبلية - الطاقة والحيوية - التنبؤات والسيناريوهات - التصدي للازمات - تماسك الفريق الاستراتيجي - التنسيق المستمر - التمكين.

٤- تطور التوجهات الاستراتيجية (١٩٤٥-٢٠٢٠)

ولقد تطورت التوجيهات التوجيهات الاستراتيجية خلال السنوات الماضية فى ضوء التجارب والحروب والتحديات على النحو التالي :-

الفترات	العناصر	التوجهات
قبل ١٩٤٥	التخلف	التركيز على التخطيط قصير الأجل.
١٩٤٥-١٩٦٥	النمو	التخطيط طويل الأجل.
١٩٦٥-١٩٧٥	التنوع	استراتيجية إدارة المؤسسات.
١٩٧٥-١٩٩٠	إعادة تخصيص الموارد	الإدارة الاستراتيجية.
١٩٩٠-٢٠٠٥	إدارة الاضرابات	الإدارة الحويلية.
٢٠٠٥-٢٠١١	الغزو الفكري	إدارة الصراعات.
٢٠١١-٢٠١٣	الفوضي الخلاقة	تفكيك وإعادة تركيب الدول.
٢٠١٣-٢٠٢٠	عبقرية الإدارة	الوطنية والتعاون الجديد. محاربة الإرهاب بجميع أشكاله. إعادة بناء الدولة والمؤسسات

٥- من التخطيط الاستراتيجي إلى بحوث التفكير الاستراتيجي

تحتاج الدول والمؤسسات العربية إلى تخطيط مستقبلي يقوم على أساس التفكير الاستراتيجي والمحاور التالية :

من التخطيط الاستراتيجي	إلى بحوث المستقبل / والتفكير الاستراتيجي
١- التركيز على الدولة فقط	التركيز على التحديات العالمية
٢- من الاهتمام بالمنظمة فقط	الاهتمام بالبيئة والهندسة البيئية
٣- من الأهداف التنظيمية	الأهداف والرسالة والرؤية
٤-الاهتمام بالتشغيل فقط	الاهتمام بالمعلوماتية
٥- التركيز على المشاكل الفعلية	الاهتمام بالمشاكل الافتراضية
٦- سرية المعلومات والتجسس على الدولة	الاهتمام بالمعلومات المعلقة والرد على الإشاعات
٧- تنفيذ التخطيط الاستزاتيجي	التفكير الاستراتيجي
٨- من التركيز على استراتيجيات النمو فقط	الاهتمام باستراتيجية التنافس
٩- من الصراعات	التحالفات الاستراتيجية
١٠- من الهدف الأوحد	هيكل الأهداف - وكروت الأداء المتوازن.

٦- دور التفكير الاتراتيجي فى تحقيق التقدم المجتمعي

تحتاج الدول والمنظمات العربية الان وللمستقبل إلى بناء مراكز وقيادات للاهتمام بالتفكير الاستراتيجي، فيفيد العقد الاخير الى تحولات فى مراكز التفوق المؤسسي والدول، فهناك دول قد تقدمت مثال (روسيا والصين والهند وكوريا الجنوبية، ودول تخلفت مثل فرنسا وانجلترا وأمريكا وغالبية الدول العربية باستثناء دول الخليج العربي.

ونتناول فى هذا الفصل من الكتاب الاشارة الى النماذج البديلة فى زيادة التقدم والتفكير الاستراتيجي كالتالي :-

١- نموذج التوازنات :

حيث يركز التفكير الاستراتيجي هنا على محاولة تحقق التوازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف المؤسسي، وعناصر التهديدات والفرص البيئى، ويقبل هذا النموذج بمعدلات تقدم محدودة نسبيا.

٢- نموذج التخطيط القومي:

حيث يتم التركيز على الموازنات والبرامج والخطط فى اطار الخطة العامة للتنمية، والتي طبقت فى العديد من الدول العربية - مع التزام القطاعات الاقتصادية ومنظمات الاعمال بالمسارات النموية المخططة ولقد شاهد ذلك ايضا بعض أكال التخطيط الاقليمي لبعض المناقط مثال التخطيط الاقليمي لمحافظة اسوان لياس اثار السد العالي على القطاعات الاقتصادية والاجتماعية للدولة (*).

٣- نموذج استراتيجية التقدم المستقبلي Micheal Porter

وبدأ هذا النموذج عام ١٩٨٠ على اساس قياس التقدم العسكري وآثاره

(*) المؤلف (١٩٦٥) عضو لجنة التخطيط الاقليمي لمحافظة اسوان

على التقدم الاقتصادي والاجتماعي تحت اشراف فريق الباحثين فى مدينة بوستن الامريكية ويعمل هذا النموذج على أساس :-

- تحويل المخططين الى محليين.
- بناء فرق استراتيجية.
- قياس سلاسل القيمة المتوقعة.
- استخدام نظرية المباريات للتعرف على منهجية التفاوض لبناء استراتيجيات المستقبل.

٤- نموذج التفكير المستقبلي Visionary Model

الذي يعتمد على رؤية وصفيه تحليلية للمستقبل، مع طرح عددا من السيناريوهات لمحاكات المستقبل واختيار افضلها A. Schumpeter

٥- نموذج التحليل السيكلوجي المعرفي

لمناقشة بدائل التفاؤل والتكامل والواقعية، وتستخدم الحاسبات الالكترونية لاعداد التنبؤات المتوقعة H. Mareh & W. Simion

٦-نموذج مراحل قياس التغيرات الطفيفة
Learning model incrementcel analysis

وذلك لمعرفة التقدم فى المعرفة والتعلم خلال الفترات السابقة، واستخدمت دول امريكا اللاتينية ودول أوروبا الشرقية هذه النماذج لقياس تجارب التقدم فى الماضى ومعرفة فرص التغيرات المستقبلية.

٧- نموذج القوة التفاوضية Negociation power process

وتعتمد القوة التفاوضية (سواء انت عسكرية أو تكنولوجية او جاهيرية) على تشكيل الاستراتيجيات المؤسسية مع مناقشة . [illegible] التغيير، ويطبق هذا النموذج

فى البنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي ومستثمرو دول الخليج العربي، وينتج عن ذلك ما يطلق عليه Collective strategies

٨- نموذج التقدم الثقافي Cultural progress

أي يتم بناء نماذج التخطيط التقدمي باستخدام ثقافة المجتمع والاثره على التغيرات والتحولات الاستراتيجية - مثال تجربة اليابان والسويد والصين وماليزيا والنمور الآسوية أي يجب الاحتفاظ بثقافة المجمع مع أي تقدم اقتصادي او تكنولوجي فى الدولة.

٩-نموذج استراتيجية ردود الفعل The reactive model

حيث يجب أخذ الضغوط وحاجات المجتمع فى الاعتبار مع تطبيق نظرية الموقفية الاعتمادية، ومن ثم يجب قياس الدور المؤسسي للتقدم= ولا يساعد هذا الاسلوب فى بناء استراتيجية مستقلة للتقدم المستقبلي (تجارب الدول العربية).

١٠-نظرية نموذج التحول الاستراتيجي للتقدم

The transformation approach

حيث يجب اعادة هندسة المؤسسات الوطنية للاستعداد للتحول الاستراتيجي المستقبلي، الذي يقوم عليى :-

أ- تحويل القدرات الديناميكية الى تصميمات جديدة للتعلم.

ب- استخدام المدخل الثقافي كبديل لنظرية الموارد.

ج- وضع استراتيجية مستقبلية كبديل لمجرد اقتراح السيناريوهات.

د- التحول من البناء الى التعلم الثقافي.

هـ- التحرك من مجرد ادارة الازمات الى التحولي البيئى.

و- من السلطة المؤسسية الى القوة والمعرفة.

ز- من المناورات الى القوة النفوذية.

الفصل الثاني

الإدارة الاستشرافية تحت المجهر

الفصل الثاني

الإدارة الاستشرافية تحت المجهر

ويجيب هذا الفصل على :

١- تساؤلات أساسية في استشراف المستقبل.

٢- ما هي إستراتيجية المستقبل؟

٣- تساؤلات تحدد استشراف المستقبل.

٤- ما هي الخيارات الإستراتيجية في عملك؟

٥- قياس القوى المؤثرة في إستشراف المستقبل؟

٦- الصراع من أجل البقاء.

٧- إستشراف المستقبل بالحلول المشتركة.

٨- لماذا نحن في حاجة إلى إستراتيجيات مستقبلية؟

٩- لماذا تعتبر الإستراتيجية ضرورية؟

١٠- إدارة قوى التغيير.

١١- توابع التغيير.

١٢- الإدارة الاستشرافية.

١٣- مراكز الدراسات الاستراتيجية العربية والدولية.

الفصل الثاني

الإدارة الاستشرافية تحت المجهر

بدون إستراتيجية، تصبح المنظمة كالسفينة بدون قبطان.

١-توجدتتساؤلات أساسية في التفكير الإستراتيجي واستشراف المستقبل:

١) أين نحن الآن؟

٢) إلى أين نحن ذاهبون؟

وما هي الأهداف المطلوب تحقيقها؟

٣) كيف نصل إلى المكانة المطلوبة للدولة وللمؤسسة في المستقبل وبأمان؟ (الإستراتيجية).

٢ما هي إستراتيجية استشراف المستقبل؟

١) تتكون الإستراتيجية من خليط يشمل التحركات التنافسية والمداخل المؤسسية التي يطبقها المدير لتدوير الأعمال.

٢) وتحقق الإدارة الاستشرافية القضايا التالية:-:

أ- جذب وإرضاء المستفيدين Attract.

ب -تحسين المركز المجتمعي Future position.

ج - تحقيق المنافسة بنجاح Compete.

د- النمو والتوسع والاستقرار Growth.

هـ- تحقيق الأهداف Achieving planned objectives

مثال تطبيقي : ماذا ترغب أن تحقق خلال السنوات القادمية على المستوي القومي والمستويات القطاعية والمؤسسية والفردية؟

من فضلك أجب على التساؤلات السابقة فى عملك :

أ- ماذا يرغب العرب ان يحققوا فى المستقبل؟.
ب- ما هي غايات مصر فى السنوات القادمة؟
ج- ما هي أساليب التفوق المؤسسى فى المستقبل؟
د- هل لدي القيادات رؤية ورسالة للمستقبل؟
هـ- ما هو أسلوب الادارة الاستشارفية المناسب؟

٣تساؤلات تحدد إستشراف المستقبل:

The How is that define future strategy?

أ- كيف تحقق سعادة المستفيدين من عملك؟

ب- كيف تستجيب للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة؟

ج- كيف تنافس بنجاح الأطراف البيئية الأخرى؟

د- كيف تحقق النمو والتوسع المنشود في عملك؟

هـ- كيف تدير كل وظيفة من وظائف مؤسستك وتحقق التنمية الضرورية بتشغيل للقدرات التنظيمية؟

و- كيف تصل إلى الأهداف الاستراتيجية المخططة في المستقبل؟

Goals– objectives – Targets

٤- ما هي الخيارات الإستراتيجية في عملك؟

حيث تعتمد الخيارات الإستراتيجية على ما يلي:

١- استخدام التجربة والخطأ في التعلم التنظيمي؟

أ- ماذا تم إنجازه حتى الآن؟ الخبرات السابقة.

ب- ما هي الأعمال التي لم تتم حتى الآن؟ ولماذا؟

٢- ما هي درجة تحمل المنظمة للمخاطر؟

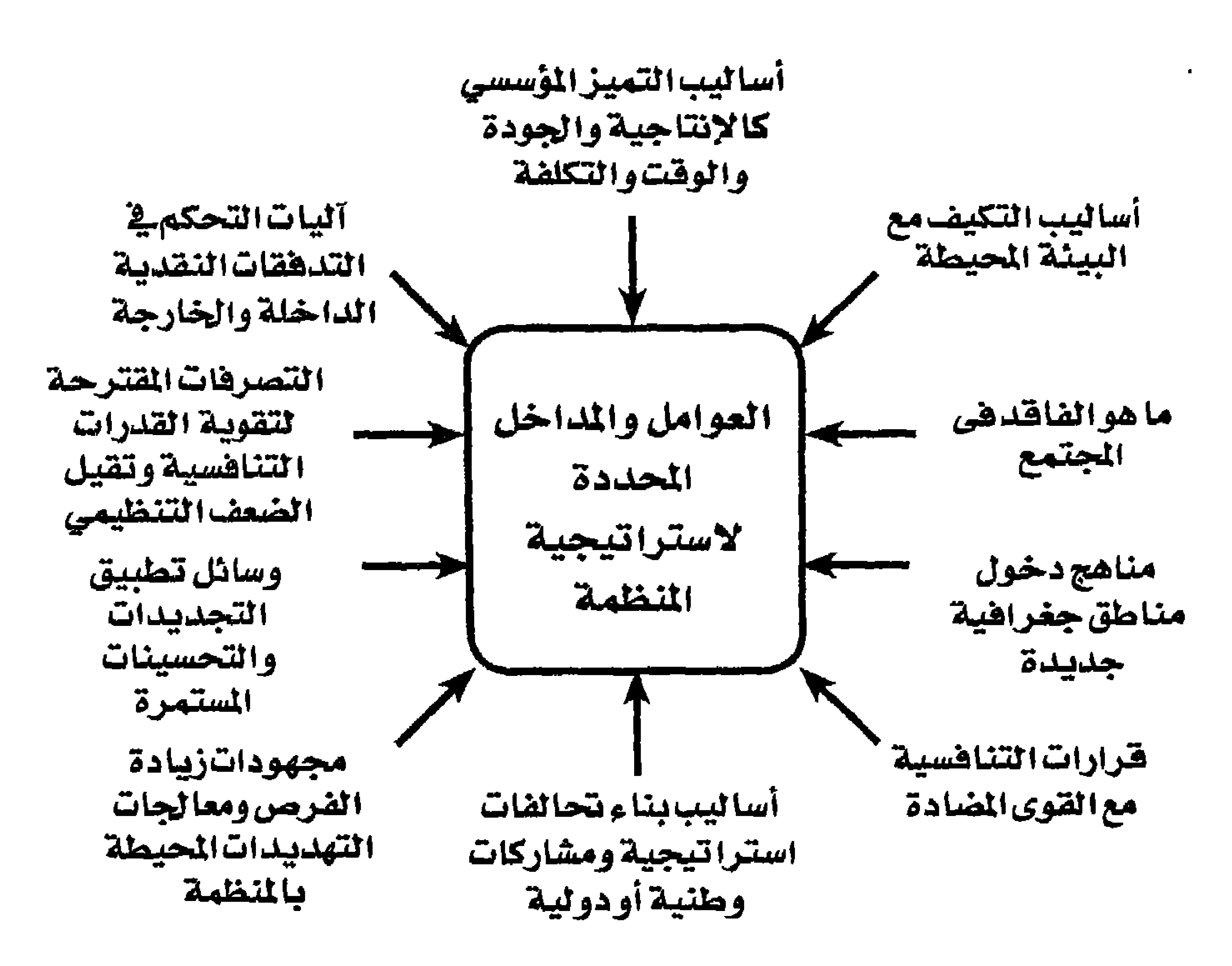
ويختلف القائد من حيث تحمل المخاطر أو تجنب المخاطر أي:

Risk Taken– Risk Averter

٣- ما هو التحليل الإداري والتفكير الإستراتيجي المطلوبين للتحرك الأمثل تجاه المستقبل مع أخذ البيئات المحيطة في الحسبان.

وفيما يلي مثال عملي:

٥- قياس القوى المؤثرة في إستشراف المستقبل:



٦- الصراع من أجل البقاء والحفاظ على المزايا التنافسية:

أ- تقديم خدمة أو منتج مميز Distinctive.

ب- تنمية القدرات التنافسية أمام التحديات والمتحديين.

ج- تحقيق تنمية تنافسية مستدامة لتحقيق النجاح والنمو والتوسع، التفوق، الاستقرار.

د- التركيز على خدمة أو منتج محدد Niche:

- تخفيض التكاليف.
- تمييز الخدمات.
- تقديم وظائف أفضل.

هـ- تنمية الخبرات وتقوية الموارد والقدرات المتميزة عن الآخرين.

مثال تطبيقي:

التوصيل الأفضل للخدمات.

تجديد الخدمات ذاتها.

تقديم خدمات جديدة.

تطويع التكنولوجيا المتقدمة.

تقديم الخدمات بدون عيوب أو أخطاء Defect- Free.

الخدمات الإلكترونية.

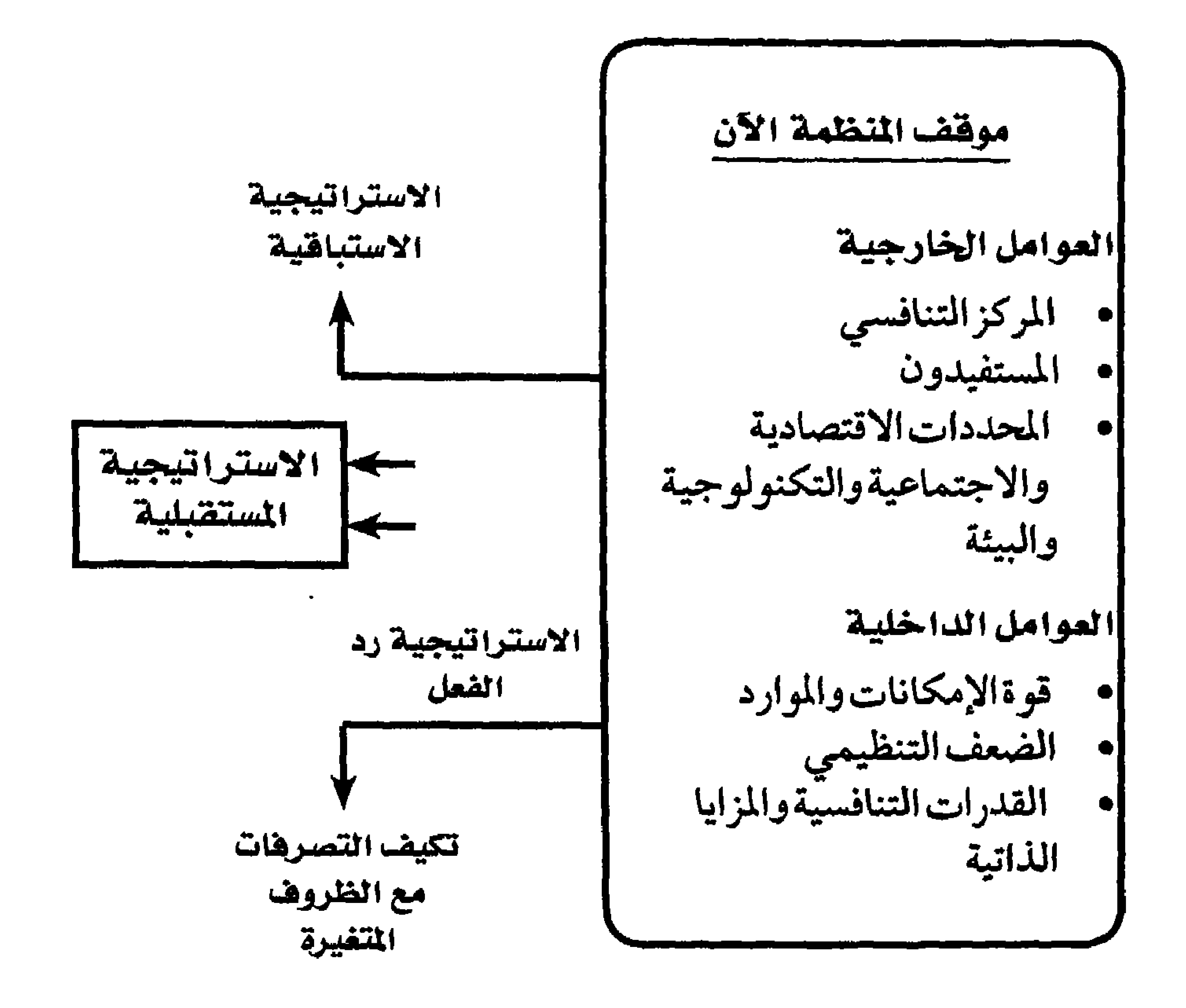
الخدمات النوعية المتخصصة.

٧- ويتم إستشراف المستقبل بالحلول المشتركة:

أ- رد الفعل Reactive.

ب- المبادرات Proactive.

مثال تطبيقي:



٨- لماذا نحن في حاجة إلى إستراتيجيات ادارة استشرافية؟

تعتبر الإستراتيجية عملية مستمرة لا تتوقف- ويؤدي التغيير إلى ضرورة تحديد رد الفعل بغرض:

١- التحركات الجديدة تجاه التحديات.

٢- أخذ سلوكيات وتفضيلات المواطنين في الحسبان.

٣- الحصول على التقنيات الحديثة.

٤- الانتقال بالمؤسسة من مركز إلى أفضل.

٥- التعامل مع الأزمات والكوارث.

أداء الأشياء الجديدة وتغيير أسلوب أداء الأشياء الحالية

٩- لماذا تعتبر الإستراتيجية ضرورية هامة للمؤسسة؟

١- يستخدم المديرون الإستراتيجية بشكل استباقي لتحديد أساليب العمل المطلوب أداءها.

٢- تعتبر المنظمات الموجهة بالإستراتيجية ذات أداء أفضل غيرها التي تعطي الإستراتيجية أهمية دنيا.

الإستراتيجية الناجحة + **الأداء الجيد** = **الإدارة الناجحة**

أي أن التطبيق الممتاز للإستراتيجية الممتازة يؤدي إلى إدارة ممتازة وأداء أفضل.

١٠ - إدارة قوى التغيير:

١- نمو وانتشار الشركات متعددة الجنسيات.

٢- التبادل الثقافي للأفكار والعادات والتقاليد.

٣- تداخل الوظائف والاختصاصات.

٤- ضرورة التعامل والتنسيق بين القوى التالية:

- أنواع المعرفة.
- الوظائف والعمليات.
- المهارات والاتجاهات.
- الأنشطة.

النماذج والمنظومات والنظريات.

مصادر الأفكار الجديدة	تطبيق الأفكار الجديدة	عائد الأفكار الجديدة
الابتكارات الفردية		• الرضا
الاتجاهات نحو البحث العلمي	التجديد	• إشباع الحاجات
دعم ومساندة الغير للأفكار الجديدة		• المزايا التنافسية

١١ – توابع التغيير The Change Sequence:

قد يؤثر التغيير في الأفراد، أو الجماعات، أو جميع أفراد المنظمة، إذن سوف تواجه المنظمات التغيير في وقت ما أو آخر.

ومن أهم التغيرات في المنظمات العربية الآن:

١- التغيير في الهياكل التنظيمية بسبب إعادة الهيكلة وتحجيم العمالة.

٢- التغير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأسلوب عمل القوى العاملة.

٣- التغير بسبب العمالة الوافدة.

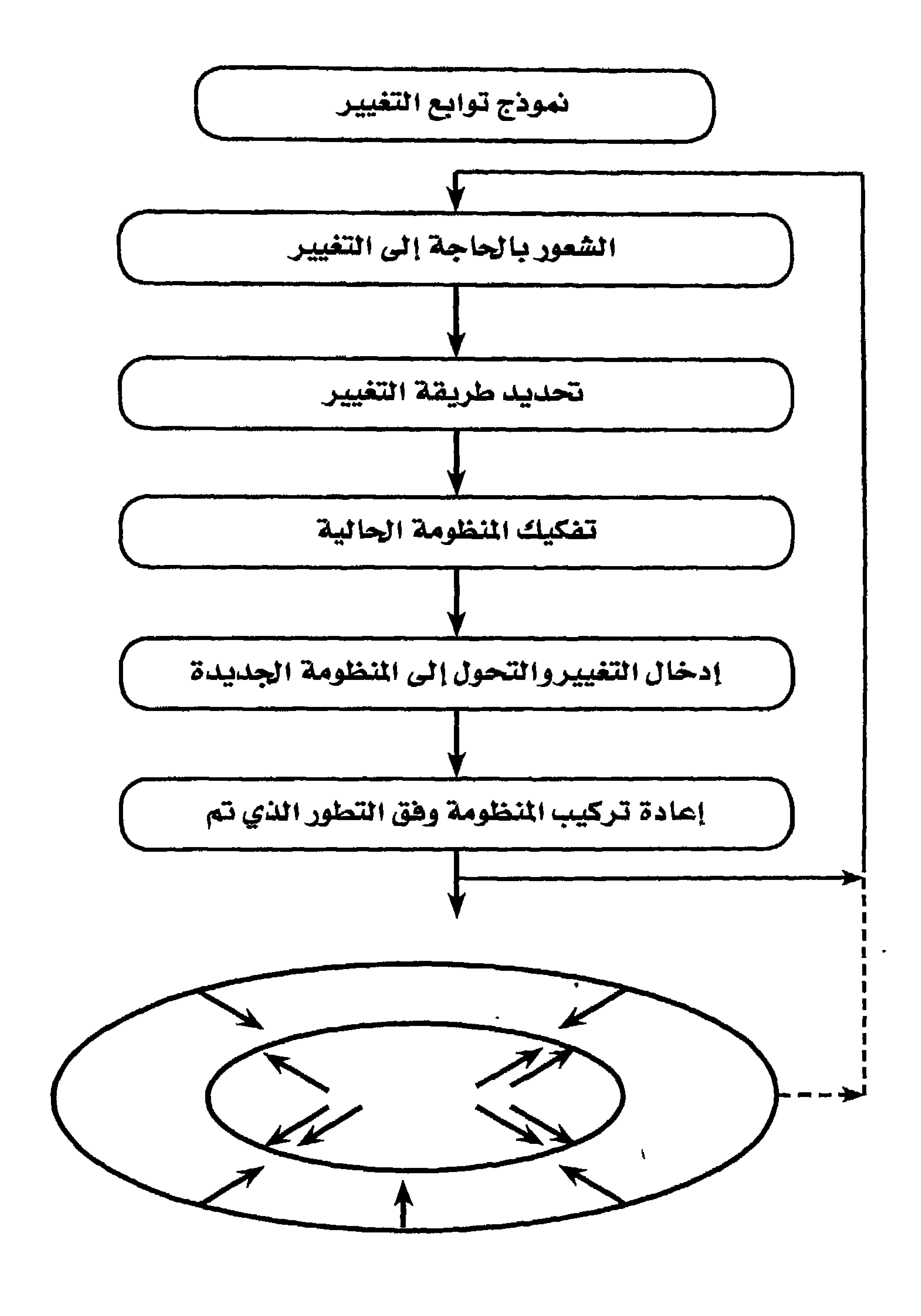
٤- الفضائيات والإعلام المسموع والمقروء والمرئي وأثر ذلك على سلوكيات الإنسان.

٥- طرح ما يسمى بصراع الحضارات.

٦- المنافسة بالجودة والتكلفة والوقت وخدمة العملاء.

ويحتاج التغيير إلى حدوث عدد من التوجهات، في المنظمات ويطلق تلك التغيرات في المنظمة «توابع التغيير» وسواء كان التغيير المخطط نابع من القلة أم من الكثرة داخل المنظمة، يجب أن تعترف الإدارة بضرورة الحاجة إلى التغيير. ويجب تحديد أسلوب التغيير، والخطوات المنطقية الواجب إتباعها:

- تفكيك الوضع الراهن.
- الانتقال إلى الوضع الجديد.
- وإعادة تركيب المنظومة لإيجاد مناخ جديد.
- قياس استرجاع الأثر لمعرفة إما التوقف أو الاستمرار في إدخال تغيير آخر.


نموذج توابع التغيير
الشعور بالحاجة إلى التغيير
تحديد طريقة التغيير
تفكيك المنظومة الحالية
إدخال التغيير والتحول إلى المنظومة الجديدة
إعادة تركيب المنظومة وفق التطور الذي تم

الأسباب الخمس للإلتزام بالتغيير الثقافي السريع:

١- إذا كان للمنظمة قيمة قوية ولا تتوافق مع البيئة المتغيرة.

٢- إذا كان النشاط يخضع للمنافسة ويتحرك نحو السرعة الفائقة.

٣- إذا لم تكن المنظمة قوية.

٤- إذا كانت المنظمة تسعى للتفوق.

٥- إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم وتتجه بسرعة نحو الحجم الكبير.

تحديد وتمييز طريقة التغيير:

١- مسوحات إسترجاع الأثر.

٢- التدريب السلوكي T- Group.

٣- الإدارة بالأهداف MBO.

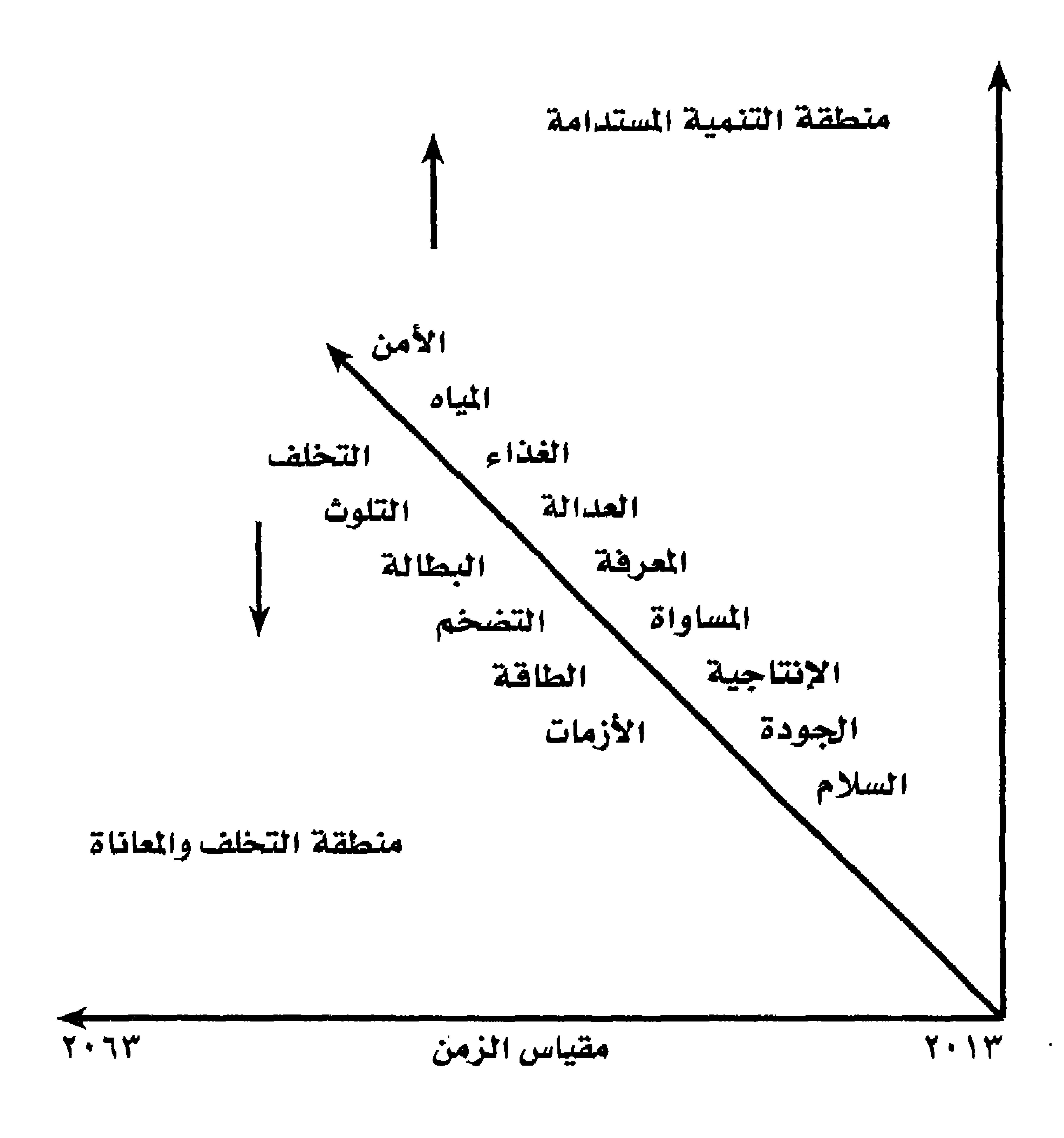
٤- المربعات التسع للقيادة Grid.

٥- بناء فرق العمل Team Building.

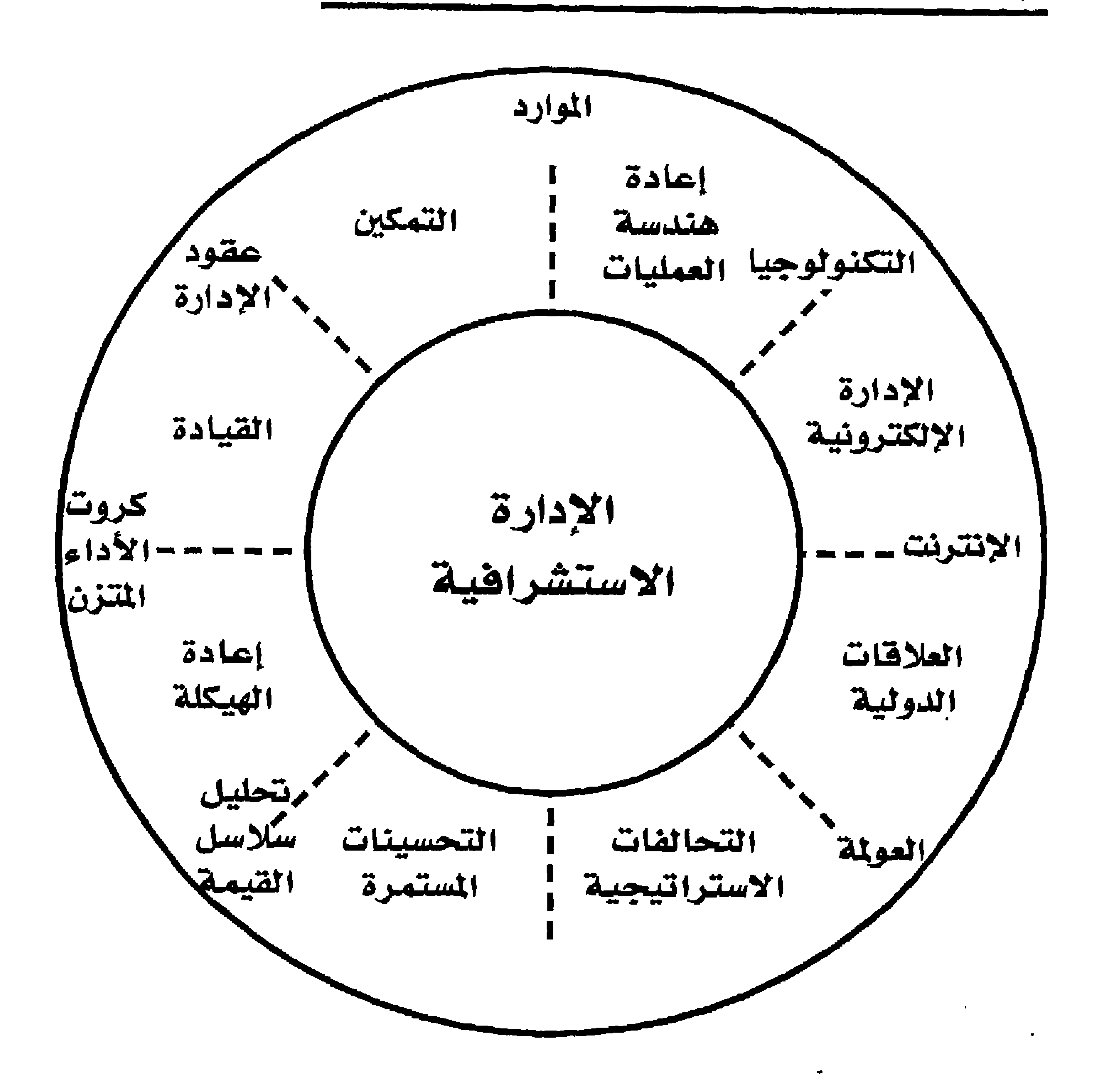
تقدير المستقبل

قبل (٢٠١٣)	الآن الحاضر (٢٠١٣)	المستقبل عام ٢٠٦٣ بعد ٥٠ سنة
تحليل السلاسل الزمنية. تحليل البيانات المقطعية والجغرافية. تحليل الماضي. الماضي يعيد نفسه. تحليل الاتجاه العام. التقلبات الموسمية. دورات الأعمال. الأزمات والكوارث. تحليل المحتوي.	تقدير الموقف الراهن ↕ إدارة التغيير	الاتجاه العام. • التفاؤل المطلق. • التفاؤل المحتفظ. • التشاؤم المطلق. • حالة التحفظ. ↓ ثقافة التعلم ثقافة المعرفة المقارنات التطويرية • معايير الجودة الشاملة. • تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. • العولمة. • الأنترنت. • قياس الفجوة.

استشراف المستقبل والتنمية المستدامة والمستقبليات:



مبادئ الإدارة الإستشرافية والتخطيط الإستراتيجي:



الحاجة إلى الإدارة الإستشرافية:

١- الضغوط الدولية والمحلية.

٢- التحديات الاقتصادية.

٣- المنافسة الشرسة.

٤- الفساد والسرقات.

٥- تدهور الأسواق.

٦- انخفاض الإنتاجية.

٧- تدهور الجودة.

مجالات تطبيق الإدارة الاستشرافية:

١- الإدارة الحكومية.

٢- الغذاء والدواء والعلاج.

٣- الاحتباس الحراري وأزمات البيئة.

٤- مستقبل الأرض والمياه.

٥- مستقبل التعليم والثقافة.

٦- مستقبل الإنتاج والاستهلاك والاستثمار والإدخار.

٧- الحاجات الإنسانية للفرد والأسرة والمنظمة.

٨- مستقبل الأسرة والتماسك الاجتماعي والأسري والزواج.

٩- التنمية العمرانية.

١٠- الإعلان الإلكتروني.

١١- إدارة الأمن العام - الاقتصادي - الاجتماعي - الثقافي - الإعلامي - الفني - التكنولوجي - السياسي - الأمن القومي.

١٢- إدارة الدولة: الجيش - الشرطة - الأعلام - القضاء.

١٢- الإدارة الإستشرافية Futuristic Management:

١ - ما هي FM؟

هي القدرة على قراءة المستقبل بسبب

Globalization	Threats on the Internet
Urbanization	Spies
Localism	Debt
Volatility	Info. As a weapon.

٢- أهداف FM:

والتعرف على الآثار المترتبة على تطبيق العلوم والتكنولوجيا وآثارها على الحياة الإنسانية مثال:

Health – Life styles– energy – space– existence– conflicts.

٣- كيفية تطبيق FM:

Digitization

Future files.

Future vision

استخدام السيناريوهات والتنبؤات لاستطلاع وقياس التوقعات المستقبلية.

أساليب استشراف المستقبل:

نحن نعيش في عالم جديد يعتمد على العلوم والتكنولوجيا في الوقت الذي نجد أن القليل من الناس يعرف عن العلوم والتكنولوجيا:

Therapeutic

Nanotechnology.

Quantum computers.

Cyber wane fare.

Space colonies.

Digital democracy.

Regenenateam medicine.

Telemedicine.

Cloning.

٥- متى نطبق الإدارة الإستشرافية:

٦- أين نطبق الإدارة الإستشرافية؟

٧- من يطبق الإدارة الإستشرافية؟

٨- من المستفيد من الإدارة الإستشرافية؟

٣- الإنسان والتفكير الإيجابي في التغيير.

١- الإنسان والتفكير الإيجابي في التغيير:

يتوقع الإنسان التغيير في كل لحظة "وفي أنفسكم أفلا تبصرون" (الذاريات/٢١) - فالتغيير الذاتي البناء الذي تجربة داخل نفسك سوف يكون له الأثر النافع في شخصيتك وفي نشاطاتك - حقاً أن الإنسان هو ما يكفر فيه !! أن شخصيته هي محصلة أفكاره. وطالما يحافظ على تلك الأفكار ويصونها من التغيير ويبقى كما هو.

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ (صورة الرعد/١١) ومن ثم يجب تعلم التفكير الإيجابي وانعكاساته على الحياة اليومية.

ويلعب النمو الشخصي والفهم دوراً هاماً في التفكير الإيجابي. ويقول الله تعالى في صورة (الإسراء/٧٠) ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾. حيث خلق الله الإنسان - الحيوان - النبات - الجماد.

ولكن ميز الله الإنسان بالعقل والحكمة لمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. مما يعني إعطاء العقل الفرص لينمو ويتمكن من الوصول إلى الحلول المقبولة اعتماداً على القيم الدينية والأخلاقية والعرف والتقاليد السليمة - فالصفات الشخصية الكامنة فينا تشمل:

- الإبداع.
- الاسترخاء.
- الذاكرة والتذكير.
- الثقة الشخصية.
- الهدف كجزء من تكوين الإنسان.
- التخطيط للمستقبل.
- الرفق والمودة.
- الحذر والهدوء.

- الإقدام والشجاعة.   - الحماس.
- العلاقات الطيبة مع الأخرين.
- اللياقة والدبلوماسية في التعامل والحوار.

الإصرار على النجاح والوصول إلى الهدف.

وتمثل تلك الصفات ٨٥٪ من الإنسان والباقي ١٥٪ ترجع إلى التدريب والمعرفة الفنية والتكنولوجية كالحاسبات والإنترنت. ولكن يجب مراعاة المبادئ التالية:

١- ما تراه في خيالك هو ما سوف تحصل عليه.

٢- وما تفكر فيه هو ما ستحصل عليه.

٣- إذن- أنت تحصل على نتائج ما تفكر فيه فقط.

٤- من غير المنطقي الاعتقاد بأن الكسول يعرف النظام والنشاط، ومن ثم من العبث الدخول في جدل معه.

٥- من الخطأ أن نفترض أن ما نناقشه يمكن أن يغير من قناعاته الأساسية فجأة- فالإنسان بطبيعة الحال هو نتاج تراكمات سابقة ومحاولات للتغيير حدثت في ماضية.

٦- إن حدوث تغيير في قيم الأخرين ومفاهيمهم لا يتم إلا إذا استقرت فكرة التغيير في أنفسهم زمناً قبل أن تطفوا على سطح الوعي وتطرح للمناقشة.

وعلى ذلك فإن تغيير شخصي ما، هو نتيجة طبيعية لتغيره هو داخلياً قبل أن ينعكس ذلك خارجياً على سلوكه ومنطقة، وبداخل كل شخص رغبة عميقة لإنجاز شيء ما وهو يحمل صورتين عن نفسه: صورة الشخص الحالي الذي يعرفه في قرارة نفسه- وصورة الشخص الذي يتمنى أن يكون: هادئاً- متحمساً- واثقاً من نفسه، يعرف ما يريد، يتصف بالتصميم والإرادة، ومستعداً لمواجه التغيير [مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنْ نَفْسِكَ و](النساء/ ٧٩).

﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ(٣٤) وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلَقَّاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ(٣٥) ﴾. (فصلت/ ٣٤، ٣٥).

٢- قياس التغيرات والثوابت في المنظمات العربية:

يعيش الإنسان العربي والمنظمات والحكومات العربية فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج مع غياب آليات ونماذج وطنية للتحديث والإصلاح المتكامل.

يحدث التغير طبيعياً كل لحظة وكل ثانية من حياة الإنسان، في البيئة المحيطة بالإنسان، وفي سلوك الإنسان والعلاقات والتواصل الإنساني. ويتم هذا التغير بعيداً عن إرادة الإنسان مثال ذلك التغيرات في الفنون والآداب والتعليم والتضاريس والأسواق والإنتاج والاستهلاك والإدخار والاستثمار والبيع والشراء والتصدير والاستيراد والعلاقات بين الأفراد والأسرة والقيم وغيرها.

أما التغير المخطط أي التغيير وفق خطة هو رد الفعل لتصرفات مبرمجة ومخططة لإحداث تغيير وتطوير معين.

المتغير ⟵ نتيجة لأسباب.

التغيير ⟵ أسباب تؤدي إلى نتائج.

ونحدد الفروق بين التغير والتغيير المخطط في المصفوفة التالية:

التغيـر	التغيـر المخطط
تلقائي	مخطط
صعب التنبؤ به	يمكن التنبؤ به
متعدد الأسباب	محدود الأسباب والأساليب
ردود أفعال متنوعة	متنوع وله محصلة من الأدوات
بطيء في رد الفعل	له جدول زمني
يؤدي إلى رد فعل Reactive	يقوم على المبادرات Proactive

٣- مصادر التغير في القرن الـ٢١:

شهد القرن العشرين العديد من التغيرات الخطيرة التي تطلبت من الدول والمنظمات والأفراد العديد من التحسينات والمبادرات. ولكن اختلفت المنظمات في الاستعدادات والترتيبات اللازمة للتعامل مع تلك المتغيرات والأحداث، ومن أهم تلك التغيرات:

(الحروب- ثورة الإعلام والفضائيات - العولمة - الحروب الثقافية - صراع الحضارات - الاستعمار وحب غزو الأسواق والسيطرة على المقدرات الاقتصادية للدول والشعوب- الفساد- السرقات- الغش التجاري- استغلال العاملين- عدم حماية المستهلك- وسرطنة الغذاء الزراعي). والثروة الداجنة- استغلال الحكومات للشعوب- البطالة، الغلاء- تدهور قيمة

العملة المحلية – تدهور جودة المنتجات الوطنية– الازدحام – العشوائيات– انخفاض الإنتاجية– السيطرة على المرأة وتوظيف الأطفال– الطلاق– العنوسة– الاعتداء الجنسي على الغير (زنا المحارم)– تدهور اللغة والدين والقيم والعادات والتقاليد– الهجرة إلى دول العالم الصناعي– تدهور أداء المنظمات وانخفاض الإنتاجية الكلية والنوعية.

الإنسان العربي بين الأصالة والمعاصرة:

الأصالة	المعاصرة
اللغة	دقة الوقت
الدين	الصدق
القيم الموجبة	الأمانة
الوطنية وحب الوطن	الإخلاص
الانتماء	احترام الغير
الكرم	قيمة العمل
بناء الإنسان	الإنتاجية
احترام الإنسان	القدرة على المنافسة
إشباع حاجات الإنسان	القضاء على التدخين والمخدرات
تجنب المحرمات	الإبتكارية والتجديد
حقوق الوطن والبيئة والأسرة والله	العلوم والتكنولوجيا والبحوث والتطوير

٤- السلوك المجموعاتي العربي وفرق العمل:

قد يكون السلوك (الفعل ورد الفعل) فردي - جماعي في فرق عمل أو تنظيمي بالمؤسسات أو وطني قومي. ويتطلب المجتمع الجديد ودولة المؤسسات أفراداً ذو سلوك جماعي (مراعاة الآخر والتماسك الجماعي والاتصالات متعددة الأطراف وفق فن الكلام والإنصات وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتغيير وغيرها). كما قد يكون السلوك عالمي مع اختلاف الثقافات.

فالمجتمعات التي تطورت خلال النصف الثاني من القرن العشرين استشعرت أهمية بناء فرق العمل وروح الفريق، والتي تشكل المنظمات القوية الفعالة في كل المجالات الاقتصادية والمالية والتجارية والتكنولوجيا والصناعية والسياسية والرياضية والاجتماعية والعسكرية والشرطية وغيرها.

أهمية التحول من الجماعات المتفرقة إلى الجماعات وفرق العمل المتماسكة:

الأشكال	الوضع الحالي	الوضع المقترح
الأسرة	مفككة	متماسكة
العلاقات	غائبة وضعيفة	قوية
القيادة	النموذج السلطوي	المشاركة
الزوج	قاسي / سيطر	دور الشريك
المناخ الأسري	إرهابي مخيف	ديموقراطي
الألعاب	تنافسية	تعاونية
التعليم	بطالة	جماعي- توظف
العمل	نفاق	عقلاني فعال
مناخ العمل	إرهابي / تملقي	واضح ومخطط
التدرج الوظيفي	العلاقات الشخصية	الجدارات
اختيار القيادات	منعدمة	تبادلية
الثقة	غير محددة تابعة	واضحة مستقلة
الشخصية	فردي	

ما هي مراكز البحوث الاستشرافية في الواقع العملي؟

عالميا - عربيا - محليا

مناقشات ودورات وتبادل آراء

الإدارة الاستشرافية

هي الإعداد للمستقبل البعيد بفرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثابتة والرسالة الواضحة في ضوء التحليل الرباعي

أهداف الإدارة الاستشرافية

١- إستشراف المستقبل.

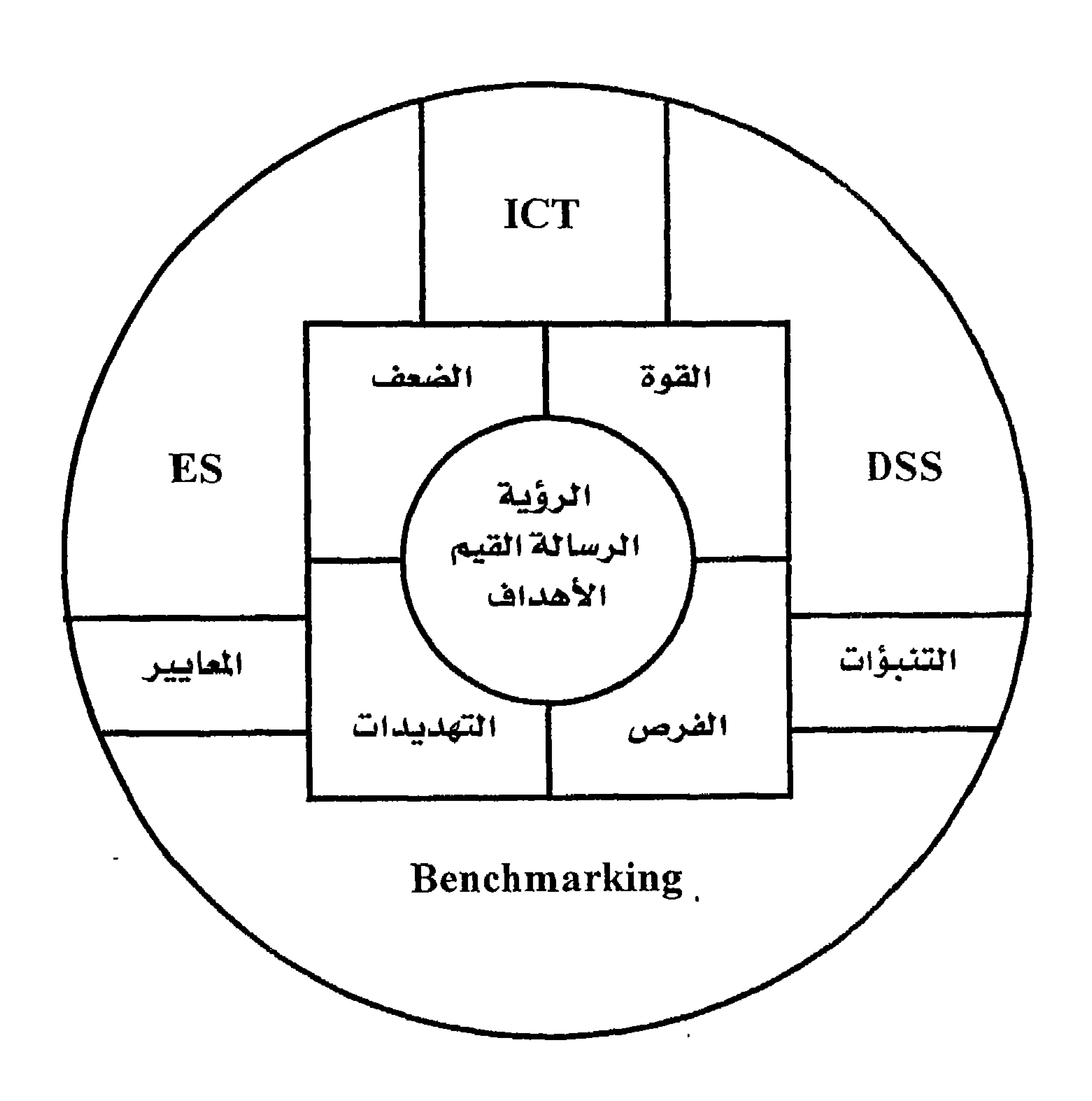
٢- قراءة مؤشرات الأداء المستقبلي.

٣- الاستعداد للأزمات والطوارئ.

٤- تحقيق الغايات.

٥- التخصيص السليم للموارد.

٦- قياس التحسينات.


ICT
ES
DSS
الضعف
القوة
الرؤية
الرسالة القيم
الأهداف
المعايير
التنبؤات
التهديدات
الفرص
Benchmarking

مبادئ التنمية المستدامة لدعم الادارة الاستشرافية

١- مبدأ التوظيف الأمثل للموارد الاقتصادية.

٢- مبدأ استطالة عمر الموارد (كالمياه والطاقة).

٣- مبدأ التوازن البيئي والتنوع البيولوجي.

٤- مبدأ التوفيق بين حاجات الأجيال الحالية والمستقبلية.

٥- مبدأ التواصل الاجتماعي والحفاظ علي الجذور والأجيال.

٦- مبدأ التواصل الثقافي والحضاري.

٧- مبدأ القدرة علي البقاء والمنافسة.

٨- مبدأ الحفاظ علي التراث والطبيعة.

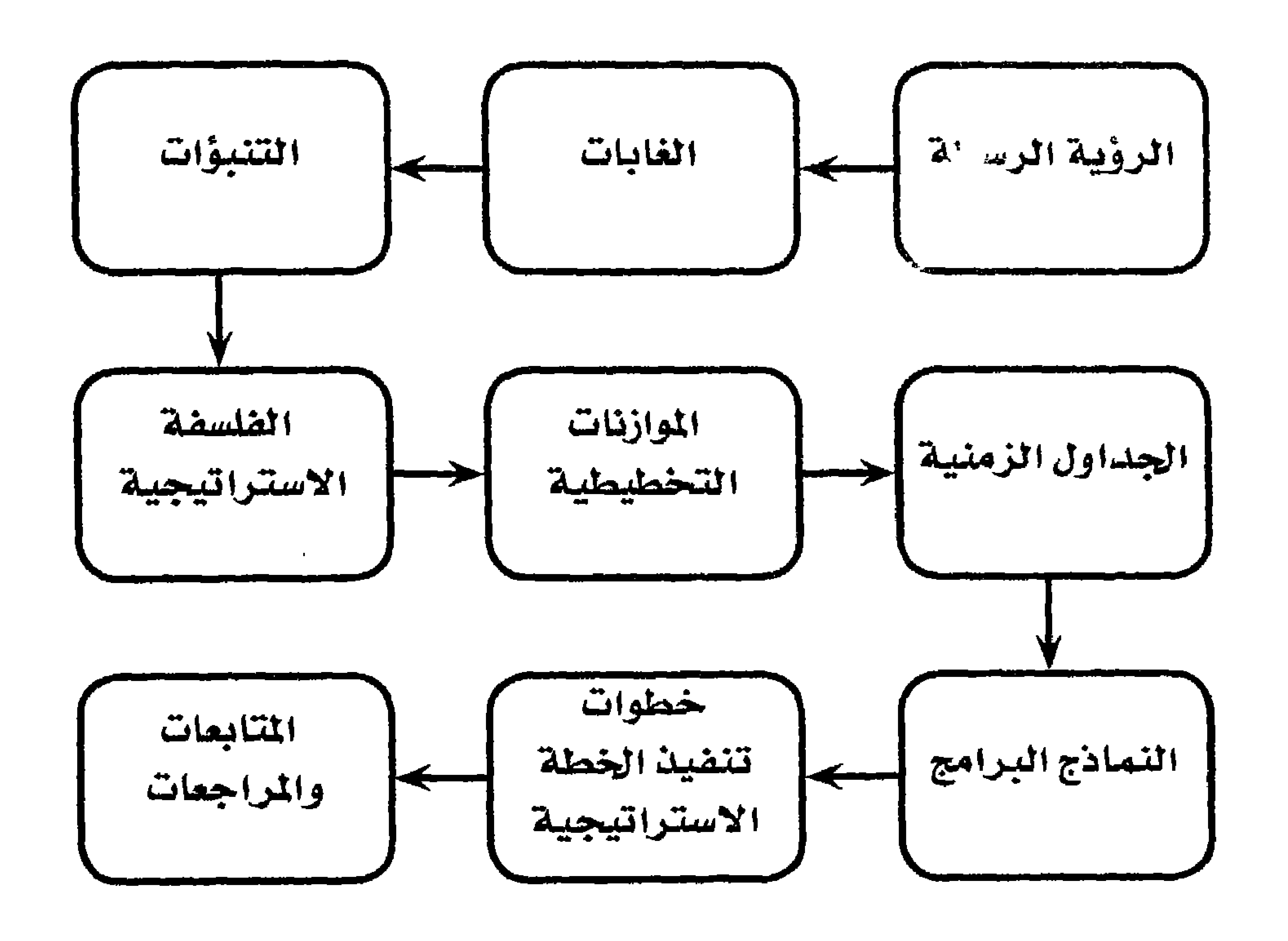
إستراتيجيات التنمية المستدامة المتواصلة

١- النمو التراكمي.

٢- النمو الاقتصادي النظيف.

٣- مبدأ الإنتاج الكبير.

٤- التوازن البيئي.



أنواع الاستراتيجيات

الدفاعية / الهجومية – الاندماج / الانسحاب – التبعية / الاستقلالية
السباق / التراجع – الاستمرار / كسب جولات أخري – التخصص / التكامل
النجاح / الفشل – النمو / الانكماش – الانتشار / التركيز
التكامل الأفقي / التكامل الرأسي – التنويع / التنميط

الفصل الثالث

اختيار الرؤية الإستراتيجية

الفصل الثالث

اختيار الرؤية الإستراتيجية

١- الرؤية
٢- الرسالة
٣- القيم المشتركة
٤- الافتراضات
٥- القوة التنظيمية S
٦- الضعف التنظيمي W
٧- الفرص O
٨- التهديدات T
٩- القيادة والتخطيط الإستراتيجي والتغيير

الفصل الثالث

اختيار الرؤية الإستراتيجية

Strategic Vision

وتشمل التفكير استراتيجياً في:

- المسارات المستقبلية.
- التغيرات المتوقعة في المستقبل والتي تحد نتائج المستقبل والمركز التنافسي للمؤسسة.
- تعتبر الرؤية الإستراتيجية بمثابة خارطة الطريق التي تحدد طريق التنمية لتقوية مركز المؤسسة وكيفية تحقيقه.

عناصر الرؤية الإستراتيجية:

١- تكشف عن التطلعات المستقبلية.

٢- تحدد المسارات الإستراتيجية للمستقبل (إلى أين نحن ذاهبون).

٣- تفجر طاقات العاملين وتوجهها نحو الهدف.

٤- تشكل الهوية التنظيمية.

٥- محددة ومتميزة.

٦- تتجنب الكلمات اللغوية العامة.

٧- تشجع على بناء العاطفة الجياشة.

٨- تواجه التحديات.

خصائص صياغة الرؤية الإستراتيجية :

Graphic

Directional

Focused

Flexible

Feasible

Desirable

Easy to communicate.

أخطاء في صياغة الرؤية الإستراتيجية :

Incomplete

Vague

Bland (locking motivation power)

Too General

Too Generic

So broad

نشاطات صياغة الإستراتيجية :

١- دراسة الاتجاهات القومية والقطاعية.

٢- استطلاع آراء العملاء وحاجاتهم.

٣- مراجعة الفرص وأساليب توصيل الخدمات في ضوء التكنولوجيا الجديدة.

٤- بناء المركز التنافسي والعلاقات مع الموردين.

٥- تطوير نقاط القوة والقدرات التنافسية.

٦- تكوين فريق العمل المسئول عن صياغة الإستراتيجية.

٢- الفرق بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة:

Strategic Vision VS. Mission

الرؤية	الرسالة
تشمل الرؤية الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي لنشاط المؤسسة. مثال: الفرص المستقبلية. التكنولوجيا المستقبلية. العملاء الجدد. نوع الإدارة الجديدة.	تشمل الرسالة الإشارة للأنشطة الحالية للمؤسسة بمعنى من نحن وماذا نفعل: الخدمات الحالية. المستفيدون الحاليون. التكنولوجيا والقدرات الحالية.
	تركز على حدود الأنشطة الحالية وتجيب على (مستوى الرضا الحالي) Who what – why الحاجات الحالية

٣-أهمية ربط الرؤية بالقيم التنظيمية:

Linking Vision with values

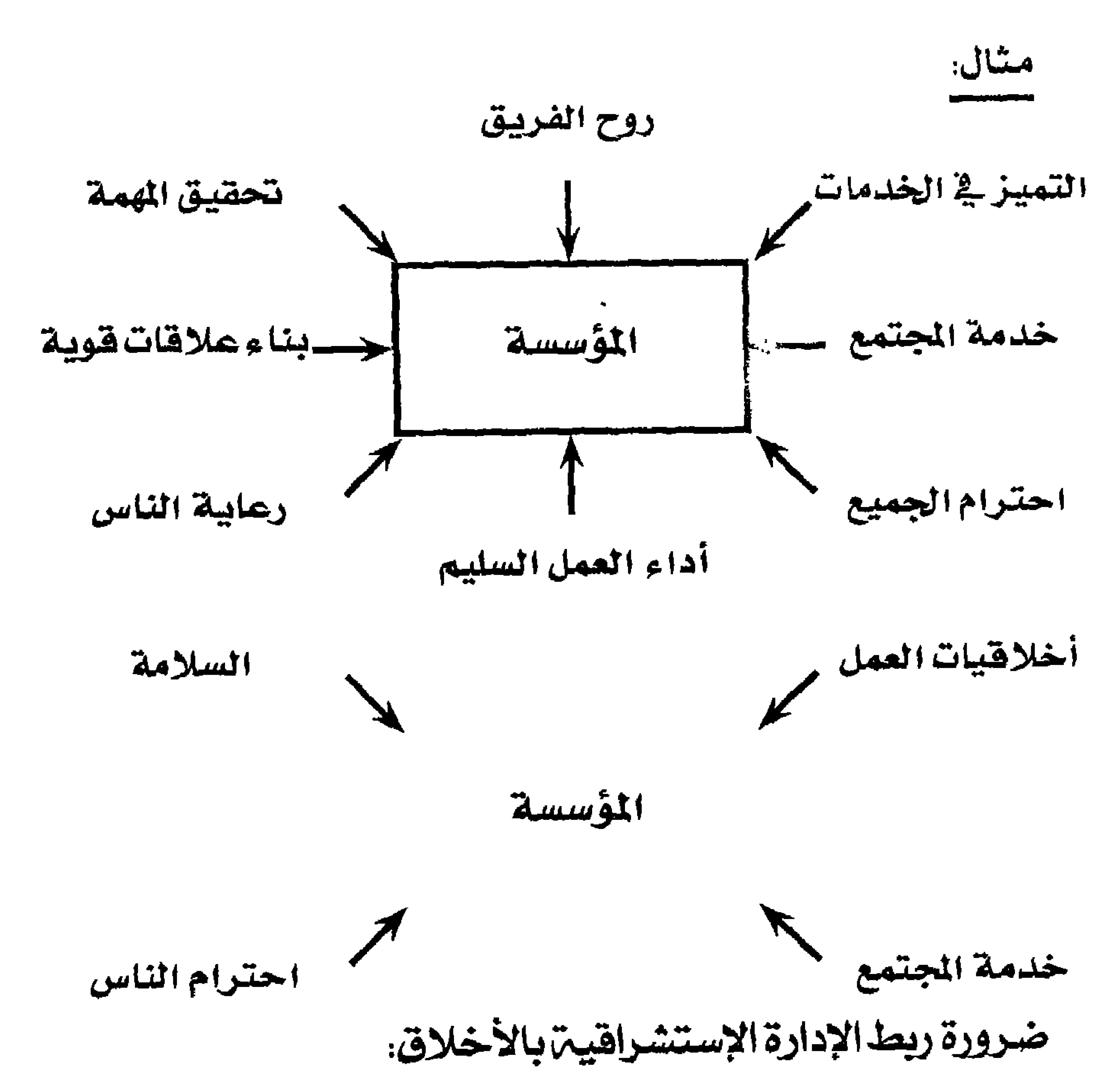
١- يجب أن تشارك قوائم القيم في إرثاء المؤسسة في التوصل إلى الرؤية.

٢- يجب ربط القيم والمعتقدات التنظيمية بسلوك العاملين وطبيعة العمليات والأنشطة.

٣- من الضروري أن تشمل القيم القائمة المرشحة وقد تكون من ٤ إلى ٨ نوع من القيم.

٤- يجب توفير شبكة للربط بين القيم والرؤية والإستراتيجية وأساليب التشغيل.

مثال:



ضرورة ربط الإدارة الإستشراقية بالأخلاق:

Linking Strategy with Ethics

١- التركيز على القوانين واللوائح.

٢- أداء الواجبات وتجنب الإنحرافات.

٣- تطرح المعايير الأخلاقية سؤال ما هو الشيء الصواب الواجب تطبيقه؟

٤- تشمل الإستراتيجية الأخلاقية: الإلتزام بالخطوط الحمراء.

٥- تسمح الإدارة بتطبيق الواجبات الأخلاقية تجاه مجموعات أصحاب المصالح في الدولة.

المسئوليات الأخلاقية للمنظمة تجاه الغير:

١- توقع إرضاء العاملين (الرضا الوظيفي).

٢- توقع إرضاء المواطنين المستفيدين.

٣- الأمانة والأمان في الخدمات المقدمة.

٤- الالتزام بإدارة الجودة الشاملة.

٥- خدمة البيئية النظيفة المحيطة.

٦- دعم وخدمة الموردين.

مع تحمل طبقة المديرين ما يلي:

١- تجنب ومنع الأمور غير الأخلاقية.

٢- إلزام المؤسسة بتطبيق إستراتيجية تحقق معايير أخلاقية عالية.

٣- تطبيق المؤسسة لمقاييس تنظيمية للمراجعات وتحقيق التوازنات لكل من:

٤- تعديل وتطوير السلوكيات.

٥- فرقة كود أخلاقي لجميع الممارسات.

٦- توفير إرشادات لتدريب العاملين على ممارسة الكود الأخلاقي.

٧- التزام المؤسسة تجاه أداء بيئي أخلاقي.

ما هي نماذج الأداء المخطط المستقبلي؟

الاستراتيجية:		نماذج الأعمال:
تتعامل مع المبادرات التنافسية وأساليب التشغيل	⟷	تتعامل مع هياكل التكاليف والإيرادات الناتجة عن الاستراتيجية المطبقة.
(السبب)	⇄	(النتائج)

الإطار العلمي لمقاومة التغيير مناقشات؟

١- ما هي أسباب المقاومة؟

٢- مصادر مقاومة التغيير.

٣- أساليب تقليل المقاومة.

٤- عناصر الثقافة التنظيمية للتغيير.

٤-الاقتراحات والمبادئ:

(A)

افتراضات	مبادئ عملية
توجد قيم للإنسان	مبدأ القيم المقدرة
للإنسان غايات	مبدأ الأقلمة الفردية
للإنسان عقل ورشد	مبدأ الإنجازات
الإنسان عبارة عن خلية تفاعلية	مبدأ الاتصالات
الإنسان من صنع الله	مبدأ التوحيد والإيمان والعمل المخلص

(B)

الفروض	المبادئ العلمية
تغير ظروف العملي	مبدأ القياس
العمل يشمل عمليات وقرارات	مبدأ التنظيم الذاتي
تداخل المدخلات والمخرجات	مبدأ الحيوية التنظيمية
يقوم العمل على فرق	مبدأ الانضمام والانتماء
العمل مجموعة من المعلومات	مبدأ تكامل الأنظمة الفرعية
القيم الإنسانية	علم القيم علم الأخلاق أخلاقيات الأهداف

(C)

المبادئ الإدارية	المنظومة
الإدارة بالأهداف	منظومة الأهداف
الإدارة بالهياكل التنظيمية	منظومة الموارد (توزيع)
الإدارة بالأساليب الفنية	منظومة الحصول على الموارد
الإدارة بالموارد البشرية	منظومة تشغيل الموارد
الإدارة بالمعلومات	منظومة تقييم الأداء

(D)

المبادئ العملية	الفروض
مبدأ خدمة المجتمع	المنظمة كنظام مفتوح
مبدأ الحلول المثالية	من تضاعف الأداء
مبدأ تشعب الأهداف	الأهداف التعليمية متنوعة
مبدأ التكامل	تداخل الأهداف
مبدأ تحقيق المخاطر	الأهداف غير مؤكدة

القيادة والتخطيط الإستراتيجي بالتحليل الرباعي:

١– التغيير من القمة للقاعدة.

٢– التغيير الاقتصادي.

٣– التغيير من القاعدة إلى القمة.

٤– التغيير بتحسين الأداء التنظيمي.

٥– التغيير من القمة إلى القاعدة وبالعكس.

٦– خطوات قيادة التغيير التحويلي.

الخطوات:

١– تفكيك المنظمة – مسئوليات القائد المخطط – إعادة التركيب – التحليل الرباعي – كيف يفكر المديرون.

٢– القيادة والتخطيط الإستراتيجي بالتحليل الرباعي:

٣– التغيير من القمة للقاعدة.

٤– التغيير الاقتصادي.

٥– التغيير من القاعدة إلى القمة.

٦– التغيير بتحسين الأداء التنظيمي.

٧– التغيير من القمة إلى القاعدة وبالعكس.

٨– خطوات قيادة التغيير التحويلي.

الخطوات:

تفكيك المنظمة – مسئوليات القائد المخطط – إعادة التركيب – التحليل الرباعي – كيف يفكر المديرون.

تدريب عملي:

حدده ٥ قوى لكل من

Internal Analysis IFAS:

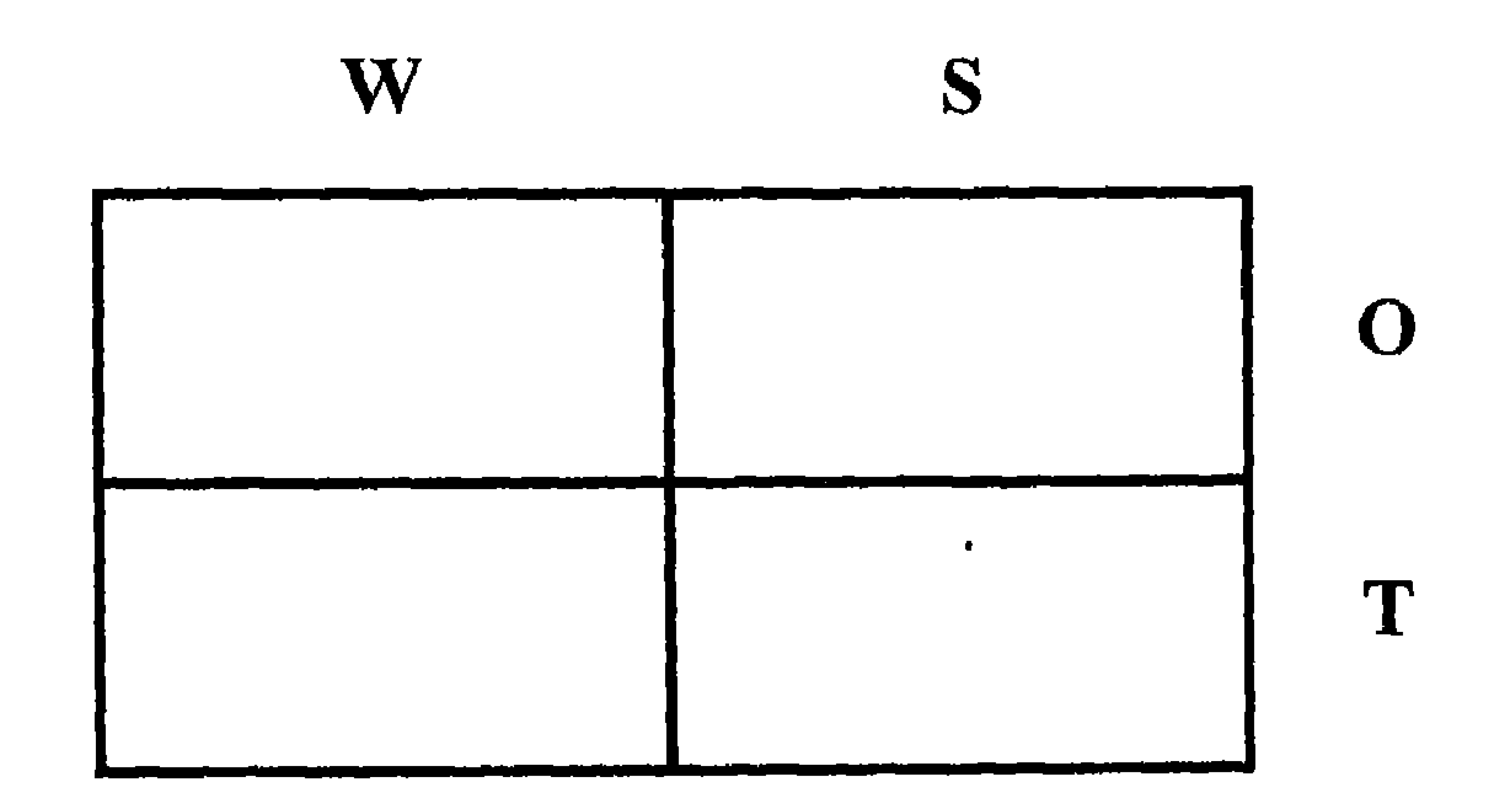
Strengths : S

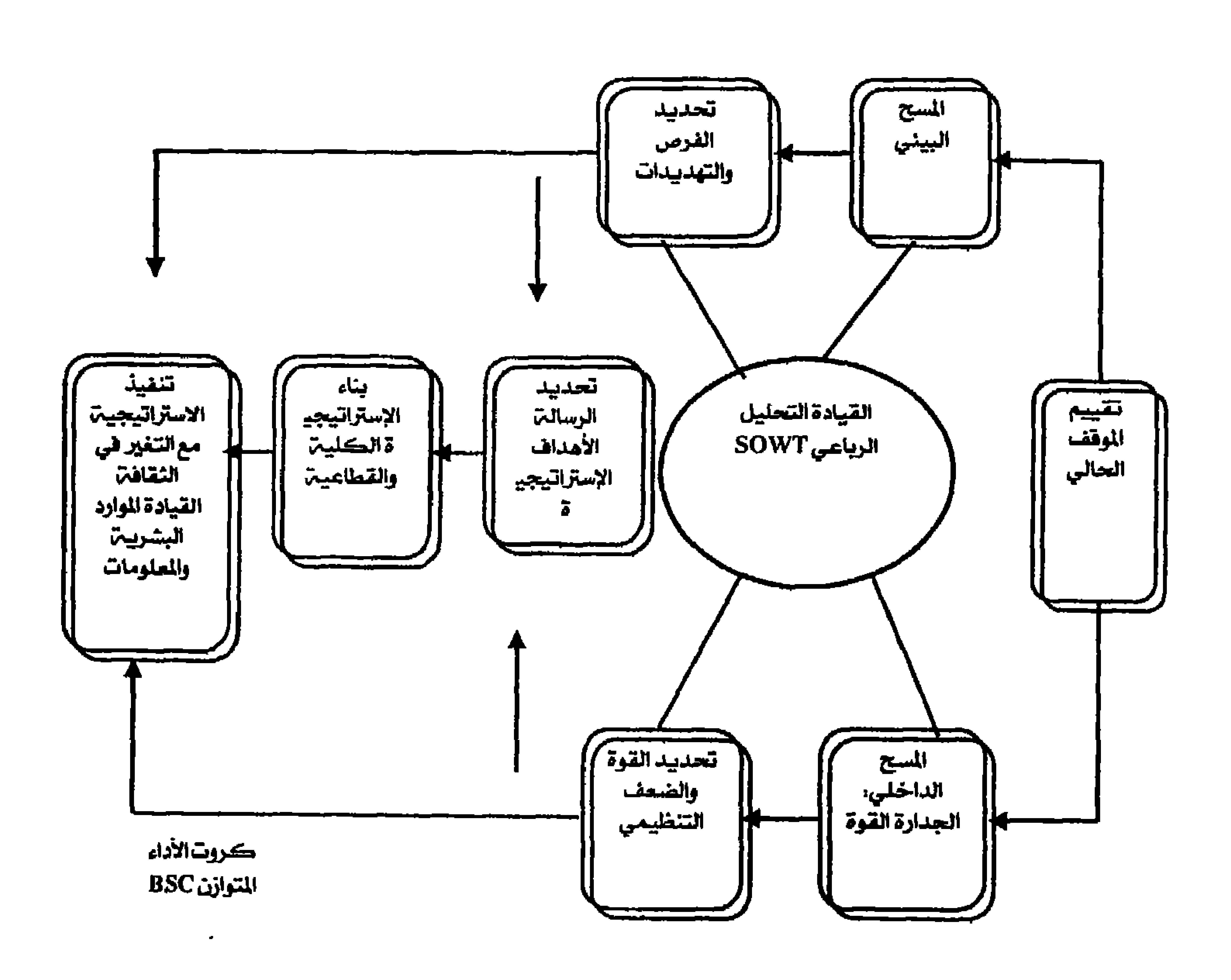
Weakness : W

External Analysis EFAS:

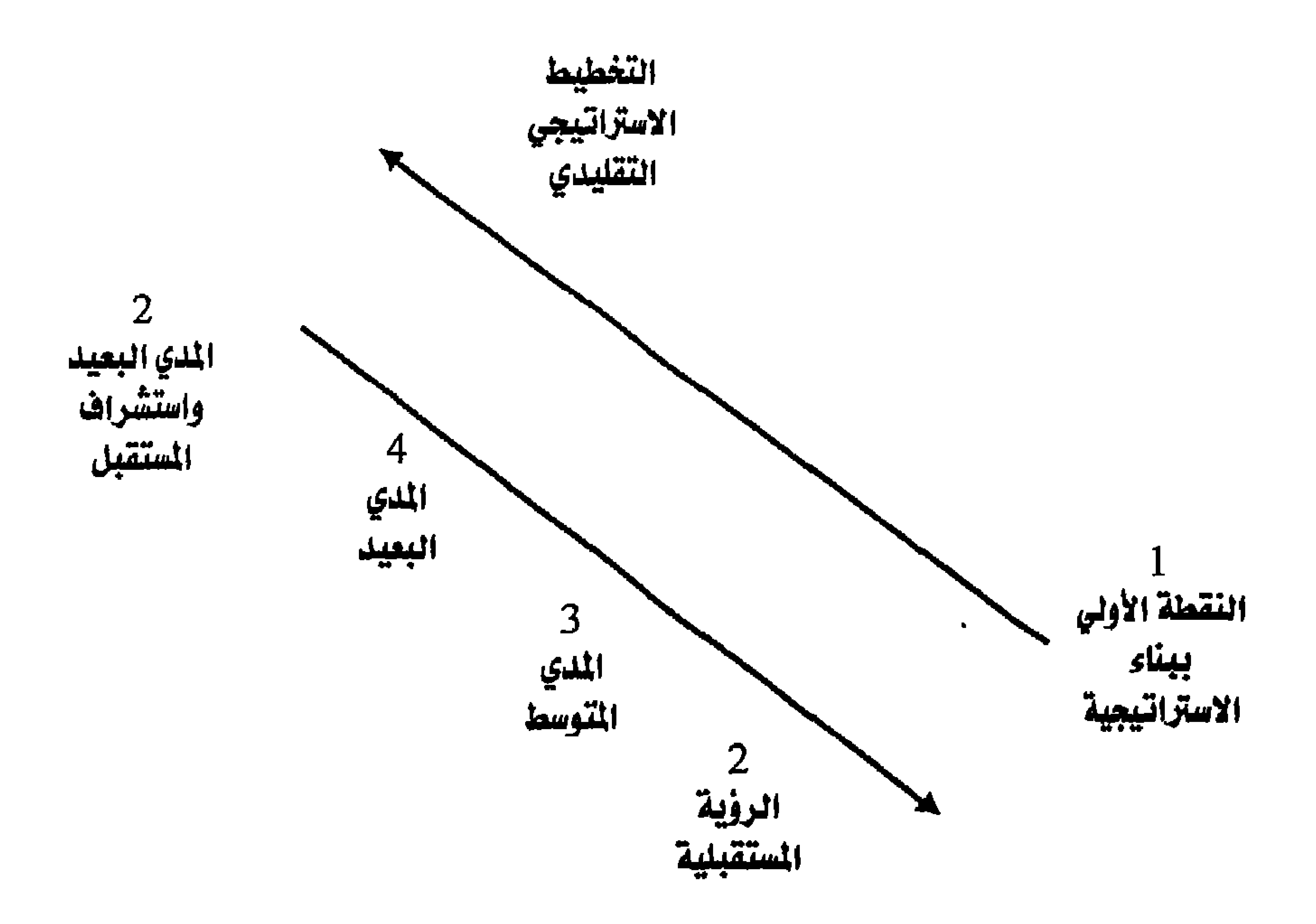
Opportunities : O

Threats : T



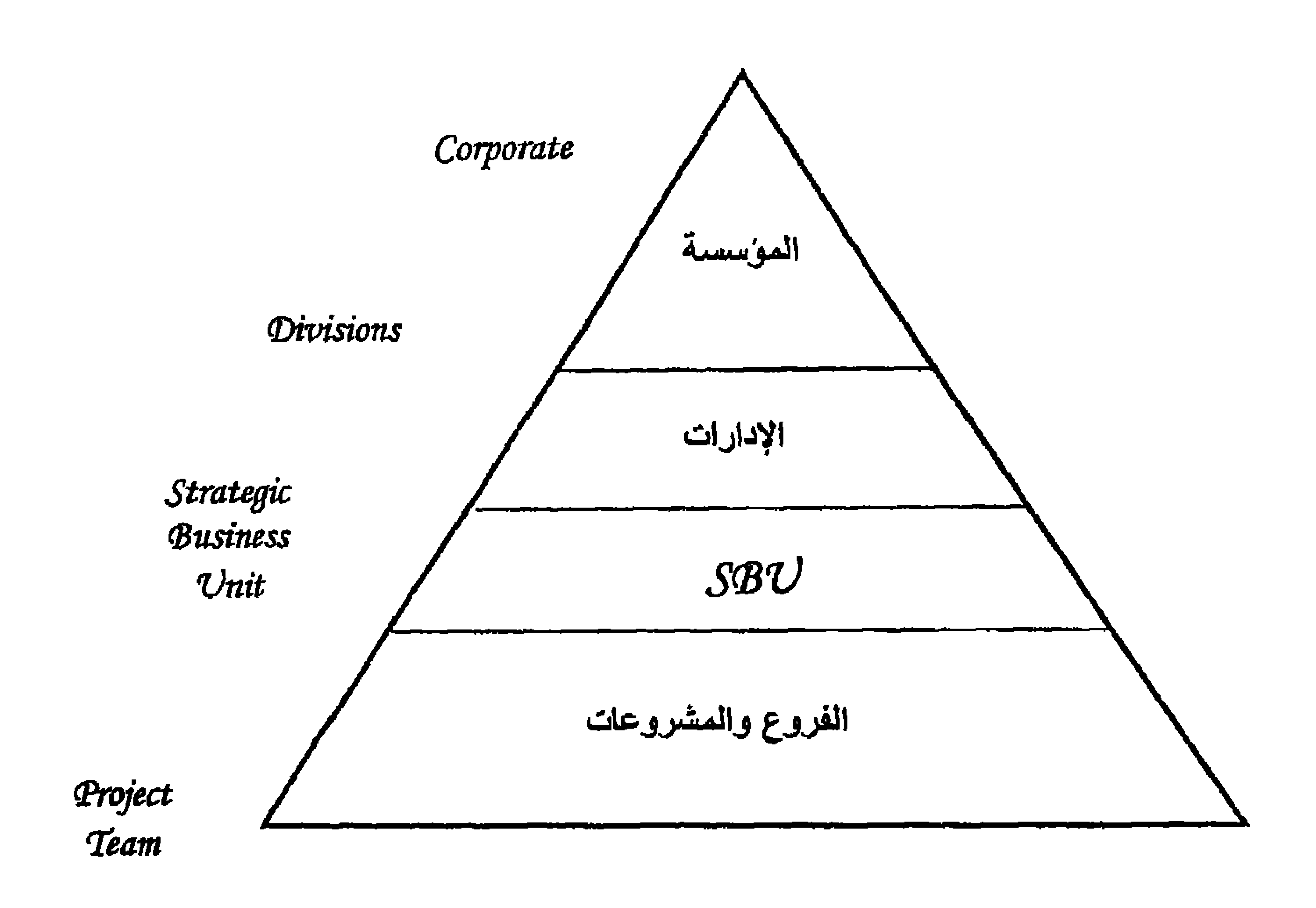

المسح
البيئي
تحديد
الفرص
والتهديدات
القيادة التحليل
الرباعي SOWT
تقييم
الموقف
الحالي
تحديد
الرسالة
الأهداف
الإستراتيجي
ة
بناء
الإستراتيجي
ة الكلية
والقطاعية
تنفيذ
الاستراتيجية
مع التغير في
الثقافة
القيادة الموارد
البشرية
والمعلومات
المسح
الداخلي:
الجدارة القوة
تحديد القوة
والضعف
التنظيمي
كروت الأداء
المتوازن BSC

التوجه نحو الإدارة الاستشرافية

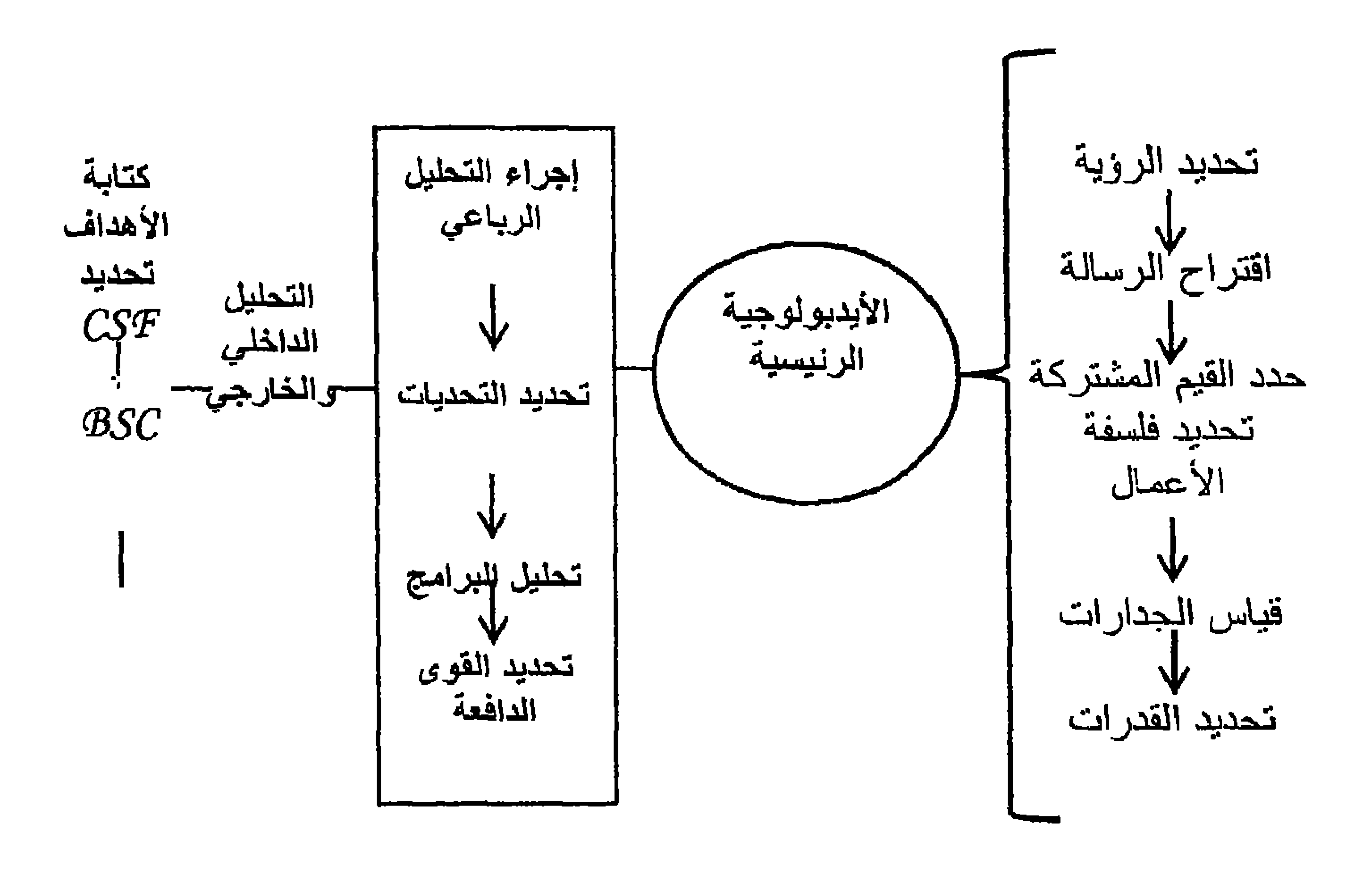


إلي	من
المستقبل	اليوم
النظرة للمستقبل	النظرة للماضي
المتغيرات المستقبلية	المتغيرات الحالية
النجاح المستقبلي	النجاح الماضي

مستويات التفكير الاستراتيجي



مستويات التفكير الاستراتيجي



- حدد رؤية المنظمة

- ما هي رسالة المنظمة

- ما هي القيم المشتركة المنظمة

- ما هي الأهداف الاستراتيجية للأمارة

الفصل الرابع

اختبارات الإستراتيجية وتجنب مقاومة التغيير

الفصل الرابع

اختبارات الإستراتيجية وتجنب مقاومة التغيير

- تجنب المقاومة أمام طرح رؤية جديدة.
- بناء هياكل الأهداف.
- أنواع الأهداف.
- التحليل الداخلي.
- التحليل الخارجي.
- مستويات الإستراتيجية.
- خصائص التطبيق الفعال للإستراتيجية.
- تقييم وتعديل الإستراتيجية.
- الخطة الإستراتيجية.
- اختبارات الإستراتيجية المقترحة.
- خطوات تطبيق الإستراتيجية.
- حوكمة المؤسسة ودور الإدارة العليا.
- التحليل الرباعي.

الفصل الرابع

اختبارات الإستراتيجية وتجنب مقاومة التغيير

إختبارت الإستراتيجية وتجنب مقاومة التغيير

١- تجنب المقاومة أمام طرح رؤية جديدة:

- تعبئة الاتجاهات.
- معالجة الخوف.
- رفع الروح المعنوية.
- توفير تقارير تقدم العمل.
- دعم القرارات الإستراتيجية.
- تخفيض المخاطر.
- الحصول على مساندة ودعم الآخرين.
- الشفافية والوضوح.
- الاستعداد للمستقبل.

٢- بناء هياكل الأهداف:

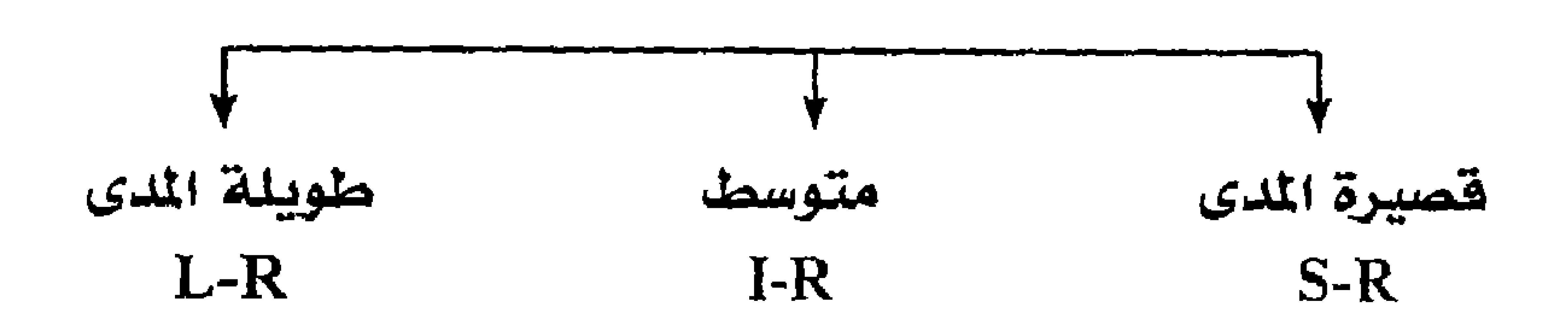
- تعتبر الأهداف إلتزام لتحقيق معدلات الأداء المطلوبة.
- تحديد مواعيد تحقيق الأداء.

• الأهداف القابلة للقياس الكمي.

• تحديد مواعيد تحقيق المهام.

• إذن تساعد الأهداف في تحويل الرؤية إلى نتائج الأداء الدقيق.

٣- أنواع الأهداف:



قصيرة المدى	متوسط	طويلة المدى
S-R	I-R	L-R

التحليل الرباعي:

Sowt Analysis:

٤- التحليل الداخلي:

• نقاط القوة المؤسسي.

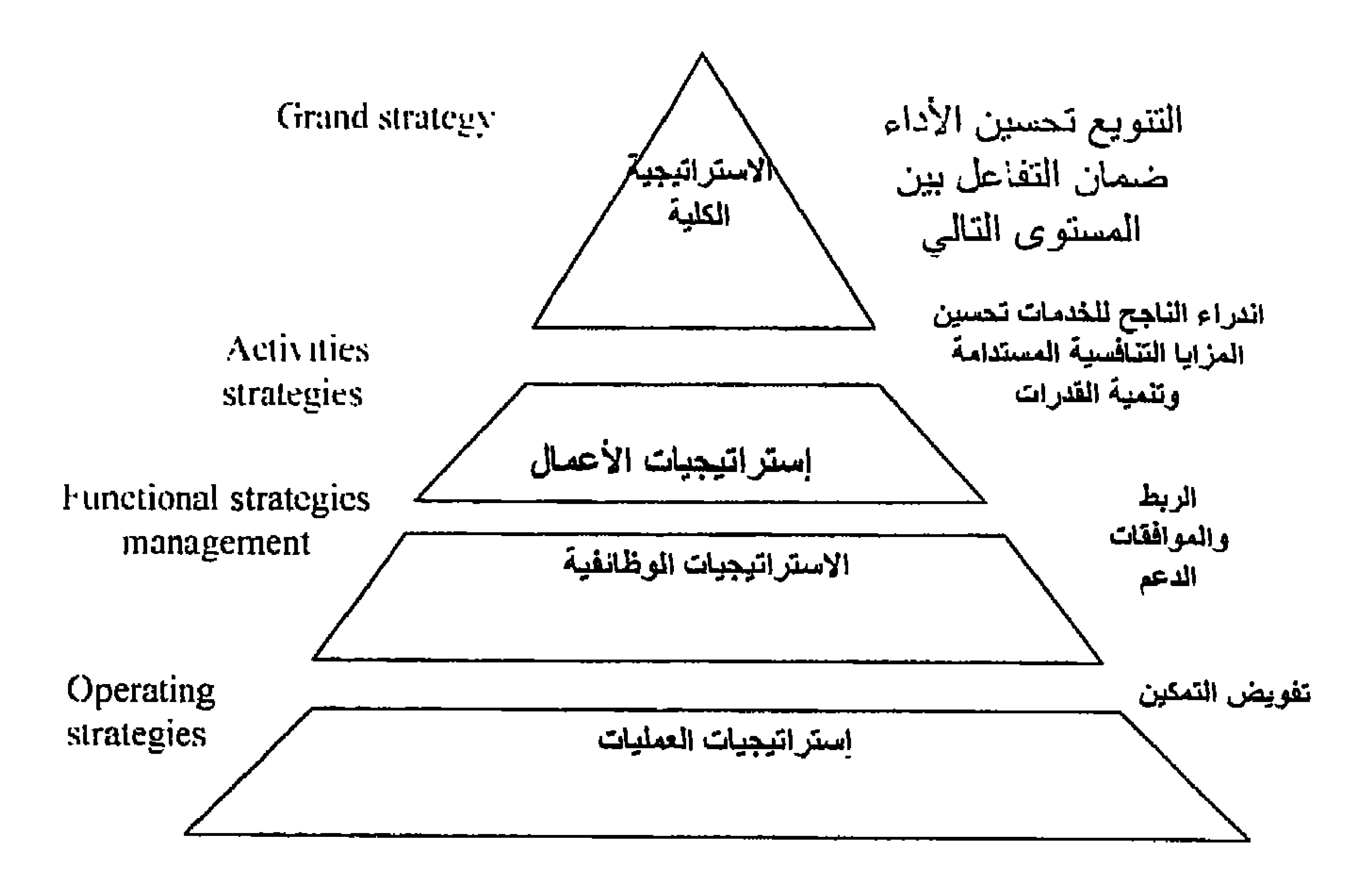
• نقاط الضعف المؤسسي.

٥- التحليل الخارجي:

• الفرحى.

• التهديدات.

٦- مستويات الإستراتيجية:



٧- خصائص التطبيق الفعال للإستراتيجية:

- ربط الإستراتيجية بالقدرات التنظيمية.
- بناء علاقة إيجابية بين هيكل الحوافز والإستراتيجية.
- ربط الإستراتيجية بمنظومات التشغيل الداخلي.
- توفير مناخ وثقافة تنظيمية مساندة للإستراتيجية.
- التحقق من الأداء المميز.
- تدريب الكوادر المناسبة لتطبيق الإستراتيجية.
- خدمة المواطنين.
- الفرص الجديدة.
- جلسات العصف الذهني.
- التعلم التنظيمي.

٨- تقييم وتعديل الإستراتيجية:

- تحديد المسارات الجديدة في ضوء تعديل الرؤية أو الرسالة.
- رفع أو تخفيض أو تغيير أهداف الأهداف.
- إعادة صياغة الإستراتيجية.
- تحسين أساليب التطبيق العملي للإستراتيجية.

٩- الخطة الإستراتيجية:

- تتكون الخطة الإستراتيجية لأي مؤسسة بالآتي:
- الرؤية الإستراتيجية – الرسالة الإستراتيجية.
- الأهداف الإستراتيجية والمالية.
- الإستراتيجية الكبرى.
- أسلوب التطبيق العملي وتنفيذ الإستراتيجية:
- بناء منظمة قادرة على الإنجازات.
- تخفيض الموارد.
- اقتراح سياسات داعمة للإستراتيجية.
- تطبيق برامج التحسينات المستمرة.
- تحفيز العاملين.
- ربط الحوافز بالتقدم في النتائج.
- بناء ثقافة تنظيمية مساندة لإستراتيجية الدعم.
- ممارسة قيادة إنسانية فعالة لضمان تنفيذ التحسينات المستمرة والتميز.

١٠- اختبارات الإستراتيجية المقترحة:

- اختبار درجة التوافق Goodness of Fit Test: أي إلى أي درجة تناسب الإستراتيجية التي تم اختيارها مركز المؤسسة؟
- اختبار المزايا التنافسية Competitive Advantage : أي هل تحقق الإستراتيجية إمكانية الوصول إلى المزايا التنافسية المستدامة؟
- اختبار الأداء Performance Test: هل يؤدي تطبيق الإستراتيجية المرشحة للاختيار إلى تعظيم وتحسين الأداء؟
- اختبار التكامل: بين الإستراتيجية الكلية Grand Strategy والإستراتيجيات النوعية والوظيفية.
- تقييم المخاطر المتوقعة Risk Assessment: في الإستراتيجية المطبقة وفي البدائل الأخرى.
- درجة تكيف الإستراتيجية مع التغيرات البيئية Flexibility & Adaptability : أي هل يتوفر في الإستراتيجية فرصاً للتكيف والتعامل مع التغيرات البيئية.

العملية الإدارية لصياغة وتنفي الإستراتيجية:

إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب- فسوف تؤدي جميع الطرق إلى الهدف.

دور الإدارة ليس كيف ترى المؤسسة كما هي ولكن كيف سوف تصبح المؤسسة في المستقبل.

١١- خطوات تطبيق الإستراتيجية:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision والتي تساعد في تحديد عملية تطبيق الإستراتيجية.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية Setting objectives.
- تحديد عملية تنفيذ الإستراتيجية Crafting a strategy.
- عملية تطبيق الإستراتيجية Strategy Executing Strategy.
- إجراء التعديلات اللازمة Initiating Corrective Adjustments.
- الحوكمة المؤسسية Corporate Governance تحديد دون القيادات في إعمال الإستراتيجية.

١٢- حوكمة المؤسسة ودور الإدارة العليا:

- التحقق من ممارسة وظائف الإدارة الإستراتيجية.
- أخذ أصحاب المصالح المشتركة في الحسبان عند صياغة الإستراتيجية أو تعديلها.
- مراجعة مهارات القيادات العليا وأجهزة التقييم.
- تحديد وقت التدخل عند الحاجة.
- للإدارة العليا دور هام في مراجعة إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

بعض المناهج العملية لتحويل

الدراسات الإستراتيجية لمواد تطبيقية

أسباب التفكير السلبي الإستراتيجي:

١- عدم وجود أهداف محددة.

٢- العيش في الماضي.

٣- التركيز علي السلبيات فقط.

٤- حالة المزاج المنخفض.

٥- الصحبة السلبية.

٦- الإعلام السلبي.

٧- المؤثرات الخارجية المحيطة بالفرد.

٨- المؤثرات الداخلية للفرد.

٩- البرمجية السابقة للفرد.

١٠- التربية بالقهر والفقر والإذلال والظلم.

١١- نتائج التفكير السلبي.

أ- مبدأ الهروب من الموقف.

ب- مبدأ الهجوم.

ج- مبدأ تقوية الذات السفلي.

د- مبدأ سلبيات قوة التفكير.

هـ) القتلة الثلاث:

اللوم - النقد - المقارنة .

إذ ان لا يتحقق الإدارة الاستشرافية في ظل التفكير السلبي

وسائل التفكير الإيجابي للإدارة الاستشرافية:

١- توفير الشخصية الإيجابية.

٢- الإيمان بالله سبحانه وتعالي - والاستعانة به والتوكل عليه.

٣- القيم العليا (البعد عن الكذب والغيبة والنميمة والفتنة والاستغلال والتدخين) والصدق والأمانة وحب الخير للناس والعطاء والكرم.

٤- الرؤي الواضحة للمستقبل.

٥- الاعتقاد والتوقع الإيجابي.

٦- التركيز علي الحلول الإيجابية للمشكلات.

٧- الاستفادة من التحديات والتهديدات.

٨- الثقة في الله وفي النفس.

٩- تحمل المخاطر المحسوبة.

١٠- السلوك الاجتماعي وروح الفريق ومساعدة الآخرين.

١١- العيش بالأمل والكفاح والصبر.

١٢- تطبيق جذور الاتزان والتفكير الإيجابي للحياة: القوة الثلاثية وهي المسئولية - الاختيار - إتخاذ القرار.

١٣- يؤدي الربط بين قرار التفكير وكل من - قرار التركيز - قرار الأحاسيس - قرار السلوك - قرار التقييم إلي تحقيق التفكير الإيجابي.

١٤- ويؤدي التفكير الإيجابي إلي بناء الشخصية والقيادة وتنمية القدرات والمهارات

قواعد التفكير الإيجابي:

ومن أهم قواعد التفكير الإيجابي ما يلي:

١- التعلم من الماضي.

٢- الحلول الابتكارية الجديدة.

٣- توجد المشاكل أساساً في عملية الإدراك.

٤- أفصل بينك وبين المشكلة التي تواجهك.

٥- استبدال الأفكار القديمة بالحلول الواقعية والمنطقية.

٦- لا يغلق الله بابا إلا لكي يفتح لك بابا آخر مملوء بالخير.

٧- هناك حل روحاني إلهي لكل المشاكل.

إذا يتحقق التميز الإداري عند تطبيق التفكير الإيجابي

إستراتيجيات التفكير الإيجابي:

١- إستراتيجية المثل الأعلي "لكم في رسول الله أسوة حسنة".

٢- إستراتيجية الشخص الأخر: كيف يراها الأخرون؟

٣- إستراتيجية التركيز المعدل لهدف إيجابي جديد (السبع أسئلة).

٤- إستراتيجية Max Max و Min min (الحلول المثالية).

٥- إستراتيجية النتائج الإيجابية.

٦- إستراتيجية فن الاستماع والاتصالات للتواصل مع الأخرين.

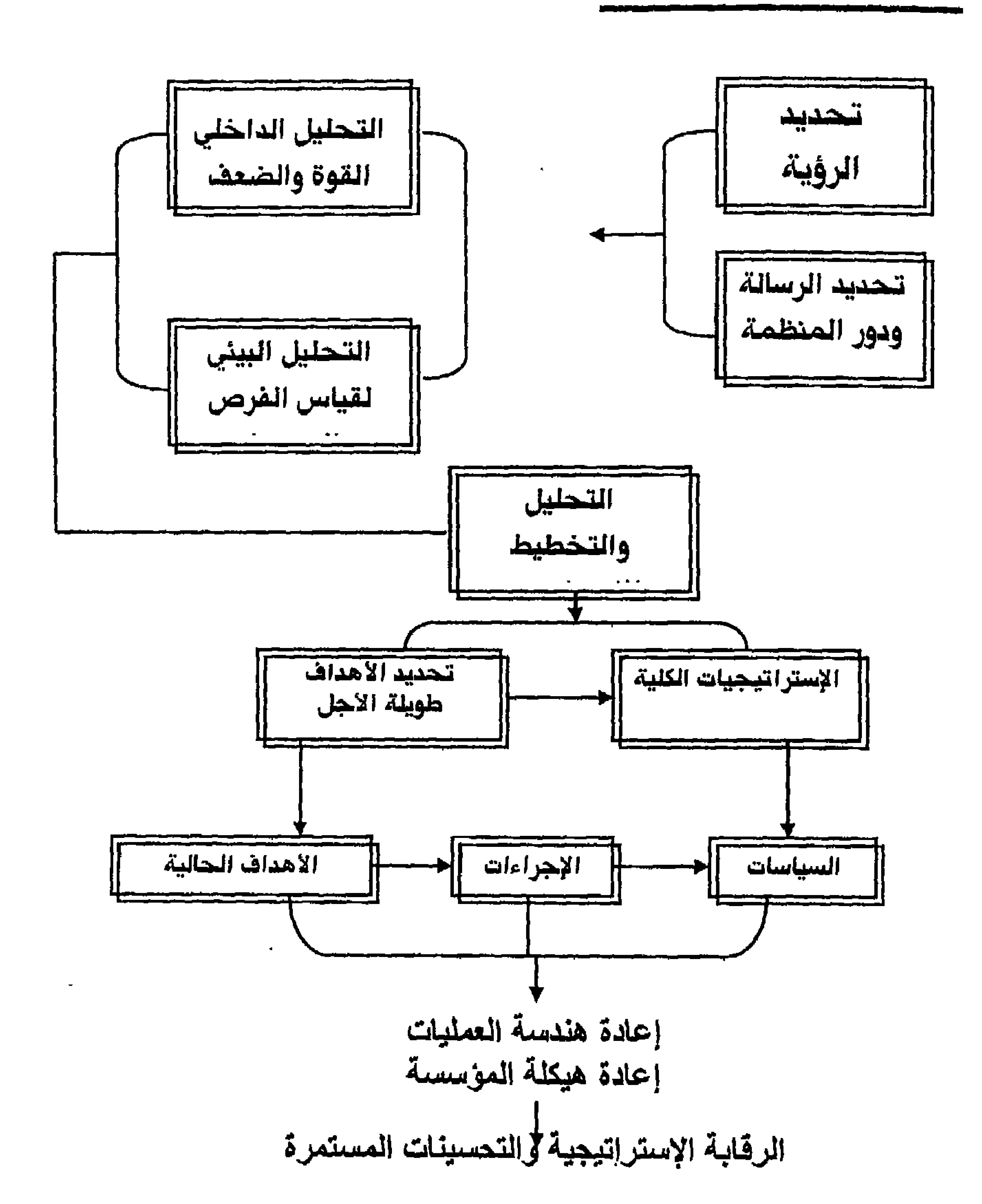
٧- إستراتيجية تجزئة المشكلة الرئيسية Decomposition لعلاج المشكلات الفرعية ثم إعادة بناء المنظومة المتكاملة.

قياس المبدأ الذاتي: Self – Concept

من فضلك سجل الدرجة التي تعبر عن المبدأ الذاتي لأي إتجاه من البدائل التالية:

١	متشدد..	متسامح
٢	ثائر..	هادئ
٣	غير مريح..	مريح
٤	مسيطر..	تابع
٥	منسحب..	مندمج
٦	غير لطيف..	لطيف
٧	قديم..	معاصر
٨	غير منظم..	منظم
٩	عاطفي..	عقلاني
١٠	رسمي..	غير رسمي
١١	غير ناضح..	ناضج
١٢	شخصية معقدة..	بسيطة
١٣	صعب..	مرن
١٤	متلو..	واضح
١٥	متعالي..	متواضع

نموذج الإدارة الاستشرافية



الفصل الخامس

كروت الأداء المتوازن لتفعيل التخطيط الاستراتيجي

الفصل الخامس

المناهج العلمية والتفكير الانساني

Scientific Methods & Human Thinking

SMHT

يهدف هذا الفصل

إلى التعريف ببوابات التفكير الانساني والتجربة والخطأ

تطور المعرفة الانسانية.

المناهج العلمية والتفكير الانساني

مصفوفة التفكير الانساني والمربعات البديلة

أنا

	أعرف	لا أعرف
تعرف	منطقة السلوك الحر Free zone	المنطقة العمياء Blind zone
أنت لا تعرف	منطقة القناع Facade zone	منطقة المجهول Unknown Zone

١. ما هي المنقطة المثالية؟

٢. كيف يمكن توسيع المنطقة المثالية؟

٣. كيف يمكن تضييق المناطق الأخري؟

نؤدي المعرفة والمعلومات ودعم القرارات وقواعد البيانات والنظم الخبيرة والمقارنات التطورية إلى توسيع منطقة السلوك الحر كالتالي :-

توسيع نطاق منطقة السلوك الحر لتحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية	تقليص المنطقة العمياء
تقليص منقطة القناع	تخفيض المجهول

١. المبادرات.

٢. المعرفة.

٣. منظمات المعرفة.

٤. مجتمع المعرفة.

٥. التفكير العلمي.

٦. حل المشكلات.

٧. القضاء على التحديدات والأزمات.

١- التجربة والخطأ والتفكير العلمي TE & ST

Trial &Erroe and Scientific Thinking

التجربة والخطأ هو أسلوب التجارب المستمرة المتكررة دون الاهتمام بالامكانات والموارد، حيث يتسمر الفرد أو المؤسسة فى التجريب حتي تحقيق الأهداف، وتم استخدام هذا الأسلوب فى الماضى قبل ظهور النهضة العلمية والثورة الصناعية وثورة المعلومات والاتصال.

ولا زالت بعض الدول النامية وبعض المؤسسات والأفراد يطبقون أسلوب التجربة والخطأ الذى يترتب عليه ما يلي :-

١. تبديد وضياع الموارد النادرة.
٢. فقدان الفرص.
٣. انخفاض فرص التنافسية.
٤. التخلف.
٥. تفكك العلاقات بين المدربين والملاك والمنفذون والعملاء.
٦. تكرار المشكلات والأزمات.
٧. فقدان الثقة فى المدرين والمشرفين.
٨. ارتفاع معدل دوران وترك العمل.

٢- تطور المعرفة الانسانية

منذ ٦٠٠٠ سنة

١. قبل التاريخ هو الموقف قبل معرفة الإنسان الكتابة والقراءة- وهي توصف قصة الأرض منذ إنشائها حتي اختراع الكتابة، وبدأت القراءة والكتابة فى العالم العربي.

٢. وأطلق العلماء على التطور المتدرج بالنمو منذ ٢٥٠٠ مليون عام على القبر والبحر والجو.

٣. وظهر الإنسان العاقل منذ ٢٠٠,٠٠٠ عام فى القارة الأفريقية، وبدأت الزراعة منذ ١٠,٠٠٠ عام قبل الميلاد.

٤. شاركت مصر واليونان فى بناء الحضارة الانسانية وكذلك الرومان ٢٠٠٠ عام قبل الميلاد.

٥. أطلق على الفترة من ٤٧٠ عام حتي ١٤٥٠ عام بالقرون الوسطي حيث انتهاء الحروب الرومانية وسيطرتها على أوربا وشمال أفريقيا.

٦. وشارك العرب ٤٠٠٠ قبل الميلاد فى اقتراح نظام التقويم الزمني - ونظم تدفق الري - والتفويض واللامركزية - وأهمية الدليل التنظيمي - وتدفق السلطة - طرق العمل - التخصص.

٧. شاركت الثورة الصناعية فى الاهتمام بالطباعة والسكك الحديدية والسيارات والتليفونات وتطوير الصناعات والتجارة الدولية.

٨. أدت الثورة المعلوماتية والاتصالات والانترنت إلى تحقيق النهضة المعرفية المعاصرة وتنشيط شبكات الاتصال الدولية والداخلية والخارجية والتواصل الاجتماعي.

٩. شارك تطبيقات الفيمتو ثانية والنانو تكنولوجي فى العديد من التطبيقات والاكتشافات العلمية فى الطب والهندسة والزراعة والإعلام.

٣- التفكير العليم Scientific Thinking

يعتمد التفكير العلمي على تفعيل العقل والمنطق والإجابة على التساؤلات المختلفة لحل أي مشكلة، ويؤدي تطبيق التفكير العلمي إلى تخفيض المخاطر، وتوفي رالمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ومن أهم التحديات التى تتطلب البحث والتفكير العلمي ما يلي :

١. مواجهة التحديات والمثيرات البيئية.

٢. مراجعة العلاقات بين الأسباب والنتائج.

٣. تزايد وتعقد الأزمات والكوارث.

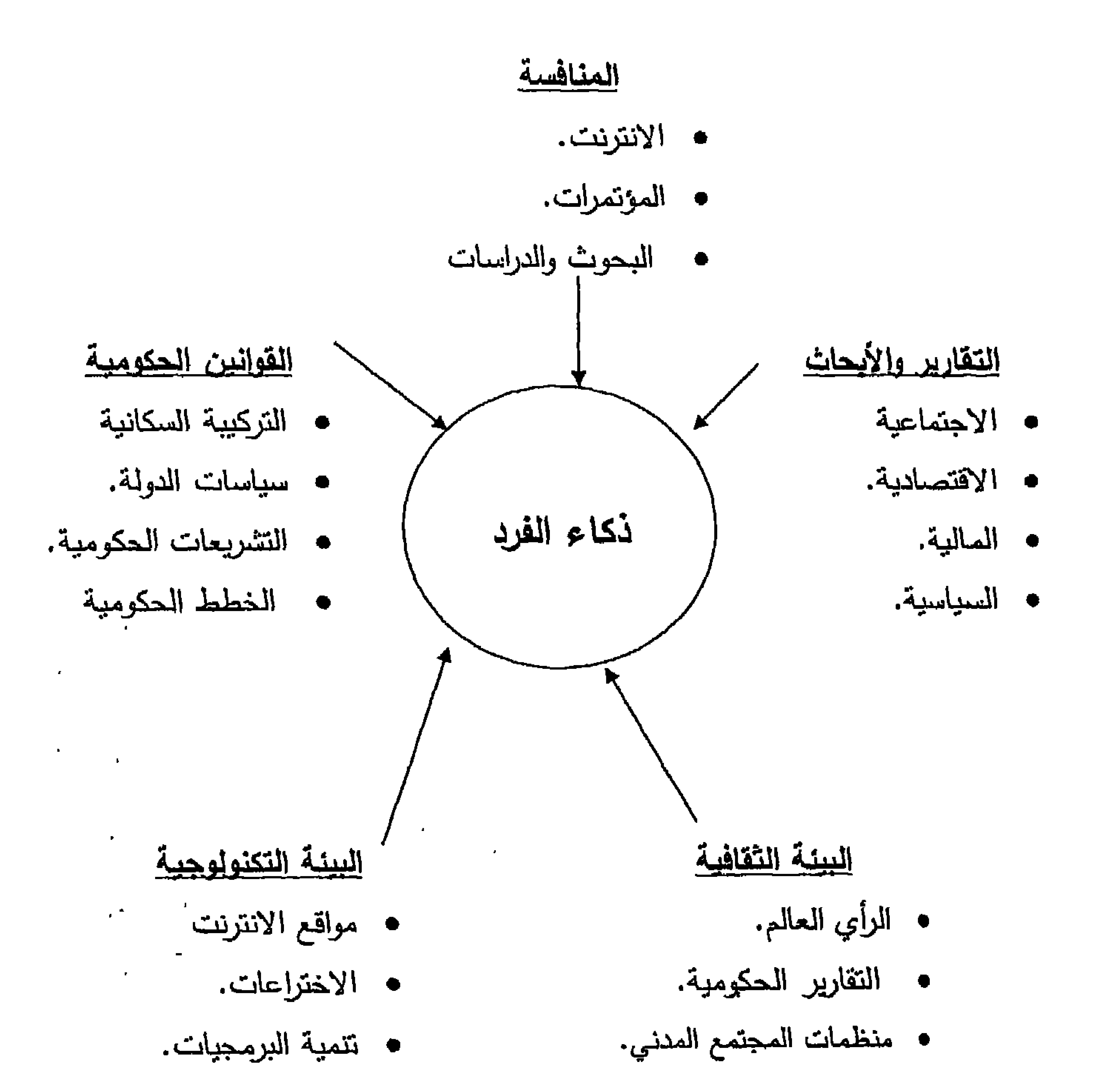
٤. المنافسة الشرسة بين الدول والمؤسسات، .

٥. ضرورة شرح المعاني والمضامين.

٦. نقص الموارد.

٧. الإغراق.

٤- أهم مصادر الذكاء الانساني



٥- خطوات المناهج العلمية

١- الاعتراف بوجود مشكلة.

٢- تحديد سؤال المشكلة أو البحث :

- اكتشاف السؤال الرئيسي
- تحديد السؤال الرئيسي.
- تحديد السؤال الفرعي

٣- تحديد مشروع البحث والمنهج العلمي.

٤- تصميم البحث.

- النوع.
- الغرض.
- الإطار الذهني.
- النطاق.
- المناخ المحيط والبيئة.

٥- أسلوب جمع البيانات

٦- العينات.

٧- اختيار العينة الاستكشافية.؟

٨- جمع البيانات والتحليل الوصفي.

٩- التحليل الكمي والاحصائى للبيانات،

١٠- إعداد وكتابة البحث - التقرير النهائى.

١١- السياسات المقترحة فى ضوء نتائج البحث.

٦- أنواع المناهج العلمية

١- البحث الاساسى Basic rEsearch

يهدف إلى قياس العلاقات بين الأسباب والنتائج لمشكلة ما.

٢- البحث التطبيقي Applied Research

يركز على حل مشكلة محددة

٧-شروط الطريقة العلمية المثالية

١ - تحديد الهدف من البحث.

٢- تحديد أهمية البحث.

٣- تحديد خطوات البحث والطريقة العلمية.

٤- تصميم البحث:

- المسوحات.
- المصادر الثانوية.
- المصادر الأولية.
- المشاهدات.
- التجارب العلمية.

٥- توفير أخلاقيات الطريقة العلمية.

٦- تحديد الأفق الزمني للبحث.

٧- التحليل السليم المطلوب لاتخاذ القرار،

٨- العرض الواضح للنتائج والخلاصات.

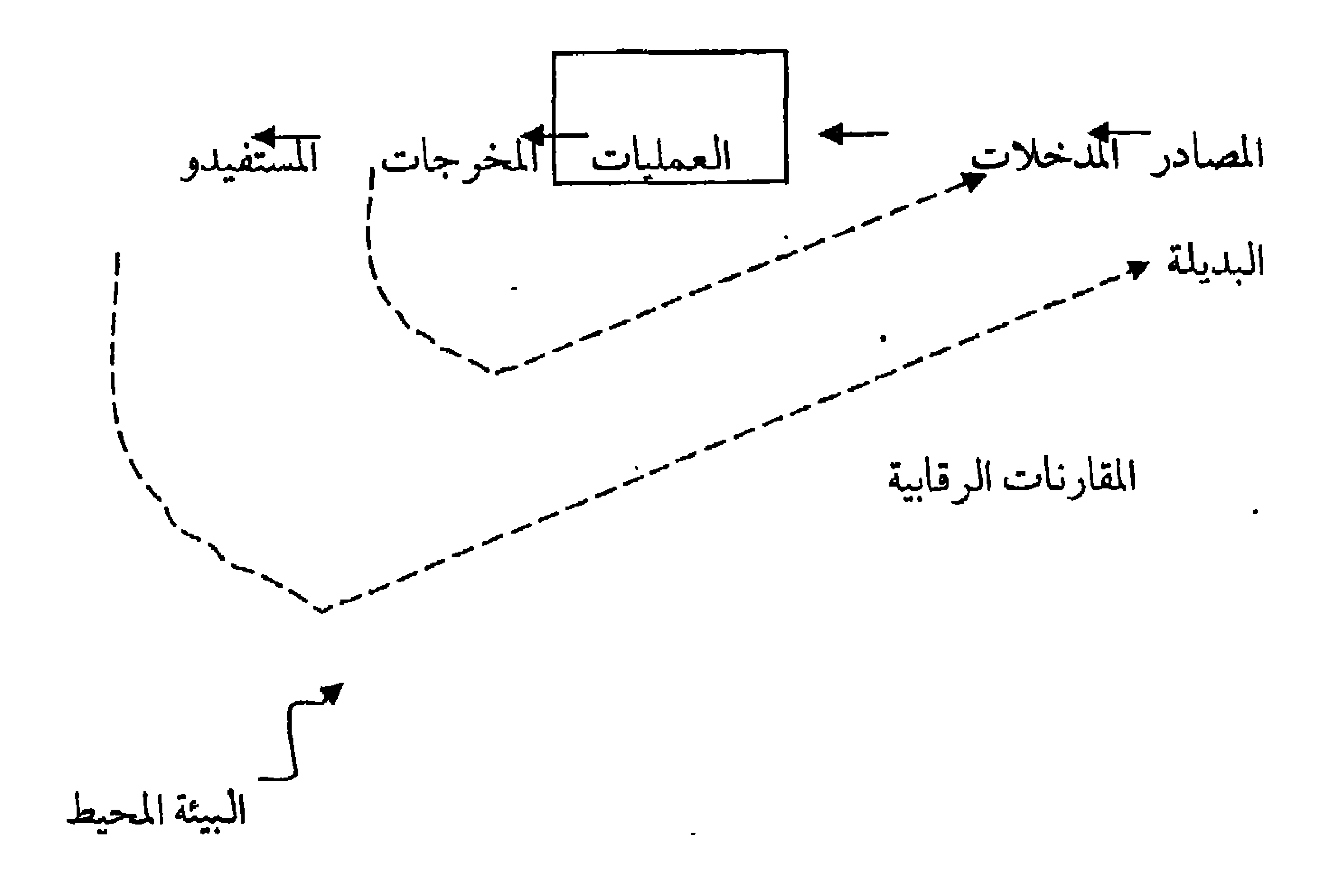
٨- ضمانات نجاح المناهج العلمية

الخصائص	مؤشرات فحص الطريقة العلمية
١- التعريف الدقيق بالمشكلة	يجب التفرقة بين مشكلة المؤسسة وإدراك المدير للمشكلة ومشكلة البحث
٢- تفاصيل عملية المنهج العلمي:	تقديم مشروع بحث متكامل وفق الجدول السابق.
٣- وضع خطة تصميم البحث:"	١- الخطوات الاستشافية والعلاقات، ٢- وصف العينة المقترحة. ٣- تحديد أسلوب جمع البيانات وكيفية تصميم البحث.
٤- تطبيق كود أخلاقي للبحث العلمي	١- حقوق الملكية الفكرية. ٢- يجب ألا تزيد التوصيات عن نطاق البحث. ٣- يجب ان يعكس المنهج العلمي المستخدم قدرة الباحث على الدقة.
٥- حدود الدراسة	١- مقارنة المخطط العلمي بالواقع التنفيذي. ٢- التحقق من العينة المستخدمة والعينة المتفق عليها. ٣-توصيف أهم النتائج والخلاصات.
٦- اختيار التحليل الدقيق الذي يناسب حجات البحث:	ربط النتائج بأدوات جمع البيانات

الخصائص	مؤشرات فحص الطريقة العلمية
٧- عرض النتائج بوضوح :	١- فى الكلمات والدوال والرسومات البيانية. ٢- العرض المنطقي للنتائج. ٣- إعداد الملخص التنفيذ. ٤- الفهرست.
٨- مبررات الخلاصات:	القرارات المقترحة وفق نتائج البحث.
٩- الإشارة إلى خبرة الباحث :	الإشارة إلى الخبرات العملية للباحث.

٩- التفكير المنظومي والتساؤلات السبع

١- يجب ان تخضع أي ظاهرة إلى تطبيق التفكير المنظومي الذى يضم: المسئول



٢- ويشمل التفكير المنظومي (لغة المنظومات) البنود التالية :

١- الحدود - الهيكل - العلاقات - الاتصالات - المعلومات.

٢- المستويات - الروابط - القرارات - المحدءات - القيود - الموارد - التكامل والتنسيق - البداية والنهاية - ودورة الحياة.

٣- قياس كفاءة المدخلات.

٤- تحديد الفعالية (أي درجة النجاح فى تحقيق الأهداف).

٥- الانتاجية أي العلاقة بين الفعالية : الكفاءة،

ويشير المنطق العلمي إلى ضرورة طرح ٧ أسئلة مترابطة وهي:

ماذا What.

لماذا Why.

كيف How.

متي When.

أين Where.

من How.

لمن For whom.

١٠- التفكير الابداعي الابتكاري

١- يجب الاعتراف بأن لأي فرد قدرات ابتكارية وابداعية، كما أن الأساليب التقليدية فى حل المشكلات تعتمد أساسا على التجارب المنطقية واختياراتها فى الماضى.

٢- يجب النظر لأي قضية من زوايا مختلفة.

٣- ويحتاج التفكير الابداعي إلى تغيير الفروض والمعتقدات، ويحقق ذلك الوصول إلى أفكار جديدة.

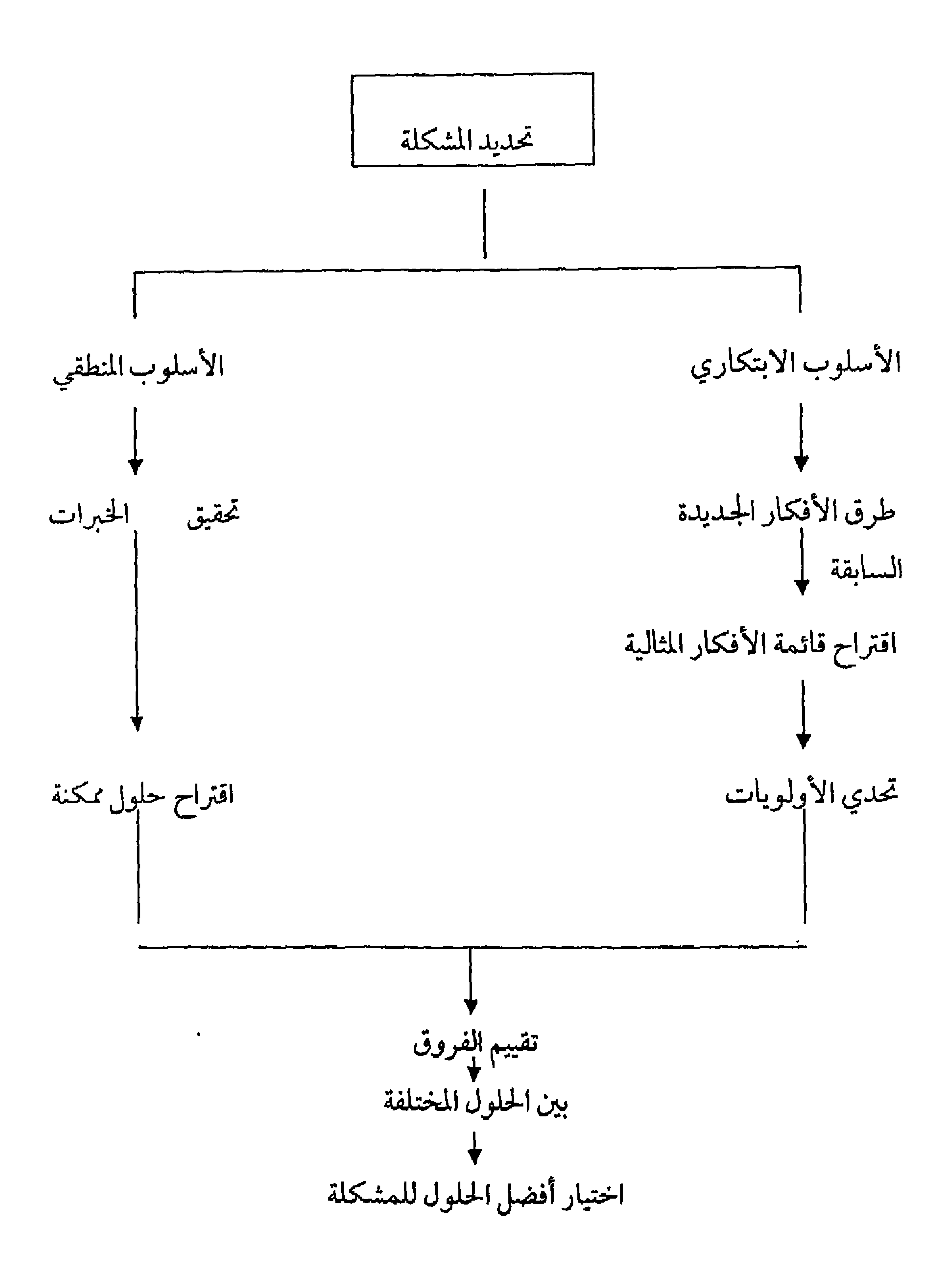
٤- تغيير النمط الحالي للتفكير.

٥- تذكر أن التغيير يبدأ أبطرح تساؤلات.

٦- يجب ربط التفكير العقلاني والابتكاري ببعضهما البعض واستخدام الخبرات السابقة فى حل المشكلات، ويحقق التفكير الابتكاري زيادة الفرص، ويتطلب ذلك ضرورة فحص البدائل قبل اتخاذ أي قرار.

٧- فكر فى البدائل لاي مشكلة مع تقييم كل بديل فى شكل المزايا والعيوب باستخدام التفكير المنطقي.

١١- خطوات حل المشكلات



١٢- فرص الإبداع الفكري

١- استخدام خيالك.

٢- العقل المنفتح.

٣- ربط العناصر ببعضها.

٤- طرح حلول جديدة.

٥- تحديد الحلول القديمة.

٦- أطرح تساؤلات جديدة.

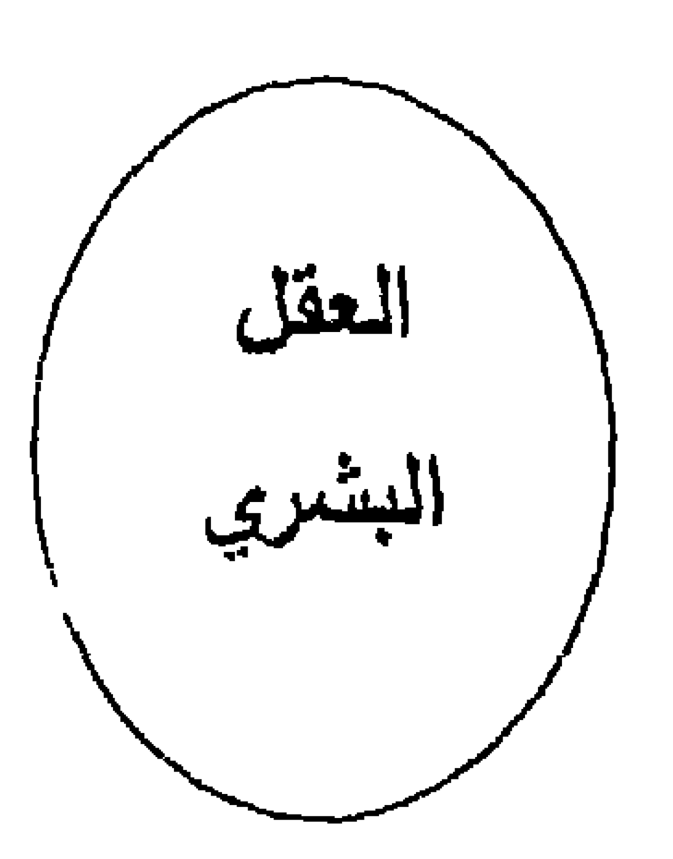
١٣- فهم عمليات التفكير والعقل البشري

<u>الجزء الأيمن للعقل</u>

٤- الردود التلقائية.

٥- العاطفة والردود الشخصية.

٦- رؤية الأشياء الكبري



<u>الجزء أيسر للعقل</u>

١- النظرة التحليلية للعقل.

٢- العقلانية والموضوعية.

٣- الإهتمام بالتفاصيل والحقائق.

١٤- قوة الفكر الانساني

١- الفكر هو مقياس التمييز بين البدائل.

٢- بالفكر يمكن مقارنة الأشياء المفيدة وغير المفيدة.

٣- يحد الفكر السلوك الانساني.

٤- يستطيع الإنسان استقبال أكثر من ٦٠٠٠٠٠ فكرة يوميا.

٥- يقال أن ٨٠٪ من أفكار الإنسان سلبية.

٦- تأثير الفكر على قوانين العقل الباطن للإنسان.

- برمجة الفكر.
- صناعة ملفات العقل.
- صناعة الاستراتيجيات العقلية.
- تأثير الفكر على الذهن.
- تأثير الفكر على الجسد.
- تأثير الفكر على الأحاسيس.
- تأثير الفكر على السلوك.
- تأثير الفكر على النتائج.
- تأثير الفكر على الصورة الذهنية الذاتية.
- تأثير الفكر على التقدير الذاتي.
- تأثير الفكر على الثقة بالنفس.
- تأثير الفكر على الحالة النفسية.
- تأثير الفكر على الحالة الصحية.
- ولا يعرف الفكر الزمن أو المسافات
- يولد الفكر التسلسل الذهني والعادات والطاقة.
-

١٥- أسباب التفكير السلبي للإنسان

حدد أولويات وترتيب الأسباب آلاتية :

١- غياب الأهداف المحددة للفرد.

٢- الروتين السلبي.

٣- المؤثرات الداخلية.

٤- المؤثرات الخارجية.

٥- أصدقاء السوء.

٦- حالة المزاج المنخفض.

٧- التركيز السلبي على الأشياء.

٨- الإعلام.

٩- البرمجة السابقة للفرد.

١٠- العيش فى خيال الماضى.

١٦- التفكير الايجابي للفرد

(لمساندة الأخرين - التأثير بالآخرين - التفكير خلال شهر رمضان الكريم - حالة المعاناة - في الزمن)

١- قوة الأيمان بالله = القيم العليا.

٢- توفر الرؤية الواضحة.

٣- الاعتقاد والتوقع الايجابي (التفاؤل).،

٤- التركيز على الحلول عند مواجهة الصعاب.

٥- توفر الأركان السبع للحياة المتوازنة : (الركن الروحاني- الركن الصحي - الركن الشخصي = الركن العائلي- الركن الاجتماعي - الركن المهني - الركن المادي).

٦- الثقة في النفس.

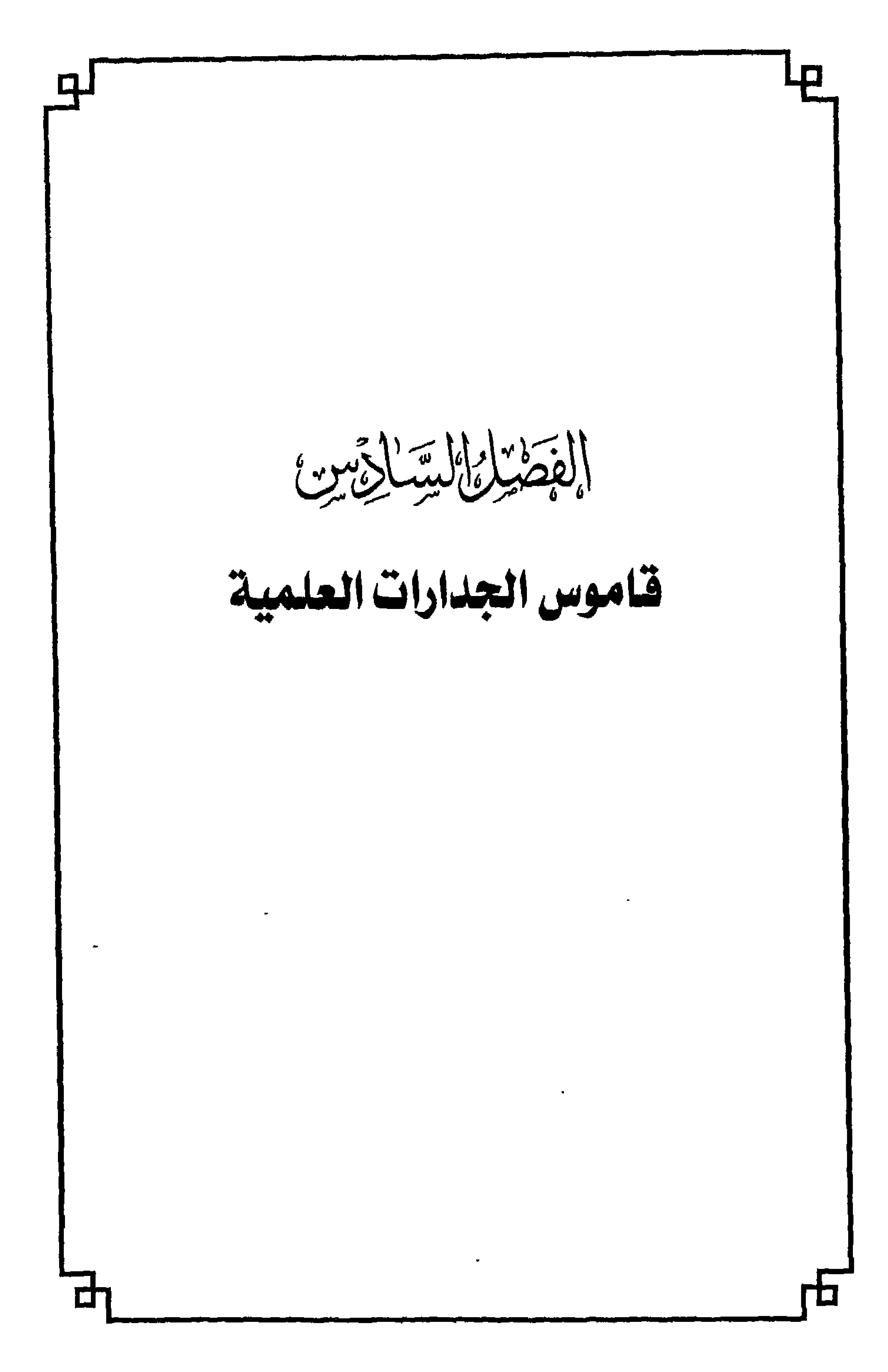
٧- مساعدة الأخرين.

٨- ربط القرارات بالاختيار والمسئولية.

٩- تقوي الله : ﴿ومن يتق الله يجعل له مخرجاً، ويرزقه من حيث لا يحتسب ومن يتوكل على الله فهو حسبه إن الله بلغ أمره﴾

مناقشات حوارية

١- كيف يفكر العرب؟
٢- هل لا زلنا نفكر بأسلوب التجربة والخطأ؟
٣- ما هي مشاركات العرب فى المعرفة الانسانية.
٤- هل نحن نفكر بأساليب علمية؟. ما هي إشارات ذلك؟
٥- ما هي أهم مصادر الذكاء الانساني؟ وما هي نصيب المؤسسات العربية من ذلك؟
٦- هل نحن نطبق خطوات المناهج العلمية؟ وفى أي مجالات؟
٧- هل نحن نطبق البحوث الأساسية؟
٨- ما هي أهمية البحوث التطبيقية فى حل المشكلات؟
٩- هل نحن نطبق خطوات وشروط الطريقة العلمية للبحوث؟
١٠- هل تتوفر لدينا ضمانات نجاح المناهج العلمية؟
١١- ما هي نسبة تطبيق التفكير الابداعي الابتكاري فى حياتنا؟
١٢- ناقش قوة الفكر الانساني فى الواقع العلمي.
١٣- ما هي أسباب التفكير السلبي للإنسان العربي؟
١٤- هل يمكن تفعيل أسباب التفكير الايجابي للإنسان العربي؟
١٥- كيف يمكن إعادة هندسة التفكير العربي؟
١٦- ما هو حصاد اليوم الأول؟



الفصل السادس

قاموس الجدارات العلمية

الفصل السادس

قاموس الجدارات العلمية

١- أخلاقيات التحول العلمي إلى العملي.

٢- قاموس التحول لوظيفة التوجيه بالانجازات.

٣- قاموس التحول لوظيفة التفكير التخيلي.

٤- قاموس التحول لوظيفة التعلم والتدريب المستمر.

٥- قاموس التحول لوظيفة تنمية الآخرين.

٦- قاموس التحول لوظيفة التعلم الوظيفي.

٧- قاموس التحول لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

٨- أساليب طرح أفكار بحثية جديدة.

٩- أساليب إدارة بلورة أفكار البحوث.

١٠- جذور المعرفة.

الفصل السادس

قاموس الجدارات العلمية

١- أخلاقيات تحول المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية.

- المعرفة.
- الدقة.
- التدوين.
- الاستخلاص.
- العرض.
- القيمة.
- الرسالة.
- النشر الالكتروني والنشر العلمي.
- تسجيل حقوق الملكية.
- الأمانة العلمية.
- المقارنات.
- الربط بين الآراء.
- المراجع.
- التقديم.
- الرؤية.
- خطة البحث.
- العلانية والإشهار

١- تحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية : التوجه بالانجازات

المستوي(١)	المستوي(٢)	المستوي(٣)	المستوي(٤)	المستوي(٥)
الالتزام بالمعايير المحددة	تحقيق أعلى من المعايير	مساعدة الغير فى زيادة الأداء	تحسين الأداء المؤسسى	فرض معايير جديدة
الإشارة إلى فهم كيفية تحقيق المعايير المطلوبة.	التعريف بالحماس والواقعية فى تحقيق المعايير	بذل جهود جديدة لتحسين كفاءة الغير	طرح أهداف جديدة فى ظل التحديات؟	التأكيد على تنمية معايير الأداء والفعالية التنظيمية.
انجاز المهام بكفاءة	تقييم التقدم الفردي ومقابلة التوقعات	التحفيز والدافعية للتميز المؤسسى	تقدير أداء فرق العمل وتحديد مجالات للتطوير.	التأكيد على تشجيع الأفكار الجديدة لتحسين النتائج
التحسينات المستمرة ومقارنة المعايير	مواجهة التحديات	تقديم أفكار عملية للتحسينات	تحسين الأعمال غير المتطورة	قياس المخارج التى توجه أفضل النتائج
	محاولات تطبيق الأفكار الجدية لتخفض المخاطر		استخدام الحوافز الايجابية لتحسين الأداء الجماعي.	
			تسجيل تحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق النتائج المثالية	

٢-تحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية : التفكير التحليلي

المستوي(٥)	المستوي(٤)	المستوي(٣)	المستوي(٢)	المستوي(١)
تطبيق المنظومات	تطبيق التحليل العام	تحليل المواقف المركبة	تحديد العلاقات الحرجة للمعلومات	تحليل الموافق الرئيسي
ربط التحليل الفرعي بالتحليل الكلي.	تحقيق تكامل المعلومات من المصادر المختلفة	تحليل المواقف المركبة بتقييم الموقف الواحد لعناصر.	تحديد العلاقات الحرجة وأنواع البيانات المطلوبة	تقييم المواقف إلى مهام وأنشطة
تبني الفكر المنظومي واختيار النتائج والمؤشرات	التفكير فى السيناريوهات البديلة وتقدير النتائج	تقيم الأسباب البديلة وتفسير المؤشرات الحرجة	رسم النتائج المنطقية بناء على التحصيل المتعمق للمعلومات	التفرقة بين العموميات والخصوصيات فى المعلومات
تحديد العلاقات المتعددة لمقارنة البدائل المختلفة.	طرح إطار منطقي للاسترشاد فى توصيف أنماط العلاقات.،	تحديد العلاقات بين المواقف غير المرغوب فيها.	تقدير العلاقات بين الأسباب والنتائج.	جمع المعلومات من المصادر المختلفة بغرض الوصول إلى الحلول
محاولة استشراف المستقبل		تحديد الفجوة فى المعلومات وطرح فروض للاستمرار فى التحليل	التنبؤ بالعقبات واقتراح الخطوات التالية	

٢-تحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية : التعليم المستمر (والتدريب المستمر)

المستوي(١)	المستوي(٢)	المستوي(٣)	المستوي(٤)	المستوي(٥)
التعلم من الفرص المتاحة	البحث عن فرص التعلم	تطبيق التعلم الذاتي	ربط المهارات بالأداء الوظيفي	ربط التعليم الحالي بالاحتياجات المستقبلية
مقارنة المهارات الحالية بالمعايير المطلوبة لتحديد فرص التعلم.	استخدام استرجاع الأثر فى توضيح الحاجات التدريبية.	جميع الملومات من المصادر المختلفة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الحالية	تحديد الاحتياجات اللازمة للطوارئ	استمرار المسح البيئى لقياس فرص التطوير
الاستفادة من فرص التعلم الحالية لدعم الوظائف الحالية	متابعة القضايا اللازمة للحفاظ على المعرفة والمهارات	تحديد خطط التعلم والتدريب اللازمة.	التركيز على الخبرات اللازمة لدعم العملاء وقياس القيمة.	تطبيق فرص التطوير المقترحة لتحقيق الأهداف التنظيمية فى المستقبل
تحديد مجالات النجاح والفشل مع اقتراح كيفية العلاج لتحسين الأداء	أبحث عن مدربين فى حالة المواقف السريعة	مراقبة التقدم لتحقيق أهداف التعلم وتحديث الخطط.	التطبيق العملي للتعلم الاستراتيجي لتحسين النتائج	
	التطبيقات المستمرة للمعرفة المتجددة لتحسين الأداء			

٤- تحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية : تنمية الآخرين

المستوي(٥)	المستوي(٤)	المستوي(٣)	المستوي(٢)	المستوي(١)
دعم ثقافة التعلم المستمر	دعم التعلم التنيظمي	تشجيع التعلم المستمر	توجيه الأخرين	المشاركة فى المعرفة
اقتراح توقعات دقيقة لفرص تطوير مهارات المتدربين.	التحقق من توفر موارد التطوير التنظيمي والقوت اللازم	تطبيق خطط التطوير والتنمية.	المشاركة فى تحديدا لأهداف والتوقعات	مشاركة العاملين فى المعرفة.
توعية المنظمة نحو التعلم المستقبلي المستمر وتحسين القدرات التنظيمية.	اقتراح آليات تنظيمية لتحقيق التعلم المستمر والمشاركة فى المعلومات.	بناء فرق العمل مع تكامل التخصصات	توفير الوقت والثقة لتحسين الأداء واثبات الذات.	توفير الاستشارات اللازمة لدعم المتدربين
التأكيد على تطبيق السياسات والنماذج والمنظومات اللازمة للتعلم المستمر.		تحقيق الاكتفاء والمميزين لضمان النمو المستقبلي.	التدريب وتحويل المعرفة والخبرات للعاملين.	
		تدريب العاملين فى كيفية تدريب الأخرين	تجارب عملية	
		التدريب على رأس العمل		

٥-تحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية : دعم التعليم التنظيمي

المستوي(١)	المستوي(٢)	المستوي(٣)	المستوي(٤)	المستوي(٥)
تحسين عملية ومحتوي التعلم	تسهيل نشاطات التعلم	تصميم مناهج للتعلم والتدخل	وضع اطر التعلم الاستراتيجية في برامج	دعم مشروعات التعلم التنظيمي
ترتيب وتنظيم ملفات التدريب ووسائل التدريب	تطوير نشاطات التدريب اللازمة لتحقيق الأهداف	استخدام أساليب حديثة فى التدريب والتطوير	إعادة توصيفة أهداف التدريب وفق اطر التعلم الاستراتيجي	اقتراح اطر استراتيجية للتدريب وفق حاجات المنظمة.
مراجعة المواد التدريبية ونظريات التدريب وتحديد الاحتياجات.	العمل مع العاملين لتحديد مجالات التحسينات المطلوبة.	اجراء حوار مؤسسى مع العاملين لتحديد مجالات تخطيط التدريج الوظيفي	تحديد الأساليب الفعالة والاقتصادية للتعلم والتدريب	طرح الأهداف الاستراتيجية للتدريب المستقبلي – مع تحديد الرؤية والرسالة
مراجعة الموارد البديلة والنظريات البديلة فى التدريب	تسهيل الأنشطة التعليمية.	تطبيق الأطر الحديثة فى تنمية العاملين	مراجعة مناهج التعلم التنظيمي	تطوير البرامج اللازمة للخطط الاستراتيجية عام ٢٠٢٠ مثلا
	مراجعة التقارير الدورية	تقد علاقات تعاون استراتيجي مع الغير	تصميم مناهج جديدة للتقييم	طرق خارطة طريق للنمو التنظيمي والتوسعات

٦-تحويل المناهج العلمية إلى تطبيقات عملية : إدارة الموارد البشرية

المحتوي(١)	المحتوي (٢)	المحتوي (٣)	المحتوي (٤)	المحتوي (٥)
التعريف بالسياسات ومبادئ إدارة الموارد البشرية.	التعريف بالمفاهيم الأساسية والتطبيقات العملية فى HRM	الإرشادات العملية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية	طرح المفاهيم المتقدمة والمهارات الجديدة لفرق العمل	تقديم الخبرات والجدارات اللازمة لتنمية المداخل الجديدة للعاملين
طرح المفاهيم والنماذج والسياسات الجديدة وطرق التطبيق العملي	شرح المعرفة الجديدة لعناصر إدارة الموارد البشرية	تقديم الخبرات العملية الناجحة للعاملين	مناقشة القضايا الجديدة فى HRM	لعب دور القيادة فى تنمية وتطوير خطط والأساليب الجديدة فى HRM
إجراءات اختبار عملية لكيفية تطبيق سياسات HRM.	توفير وشرح معلومات منظومة للعاملين	تطبيقات عملية لأدوات وأساليب ونماذج HRM	المشاركة فى معلومات إدارة الموارد البشرية الالكترونية	مناقشة فرص تطوير أهداف منظومة إدارة الموارد البشرية فى ظل تحديات المستقبل
	اجراء تطبيقات عملية لبعض وظائف HIRM	تقديم حلول مثالية لأهم قضايا HRM	تحديد خطط مستقبلية لتطوير HRM	اقتراح متطلبات خطة تجديد منظومة HRM

٨- أساليب طرح أفكار بحثية جديدة:

- التفكير العقلاني Rational Thinking.
- التفكير الابتكاري Creative thinking.
- مراجعة النظريات السابقة.
- تحليل أساليب الدعاية والإعلان (الأعلام).
- جلسات العصف الذهني Brainstorming.
- مراجعة المشاريع السابقة.
- مراجعة التخصصات السابقة.
- المناقشات والحوارات.
- الاحتفاظ بمذكرات الأفكار الجديدة
- الانترنت.
-

٩- أساليب إعادة بلورة أفكار البحوث :

- استخدام أسلوب Delphi.
- اجراء دراسة كشفية استطلاعية.
- اختبار الأفكار الحالية.
- دمج أفكار مع بعضها البعض.
- إعادة تعريف الأشياء.

١٠-جذور المعرفة Roots of Knowledge.

- القرآن الكريم.
- الحضارة الإسلامية.
- تاريخ الأمة الإسلامية.
- تجارب دول أخري.
- الموقع الجغرافي و Geopolifics.
- طموحات الأمة.
- الحاجات الملحقة.
- الخطة الاستراتيجية (التحليل البيئ – التحليل الداخلي).
- المنافسة الشرسة.
- الأزمات والكوارث.
- العولمة.
- الانترنت.
- التنافسية.
- التركيبة السكانية.
- المستقبليات والتحديات.

ورشة عمل الخطة الاستراتيجية

التطبيقات والحالات العملية فى التدريب والتطوير

تطبق المنظمات العديدة من التكنولوجيات (التقنية) المعاصرة فى برامج التدريب والتطوير بصفة مستمرة.

وسوف نقدم هنا بعض الإشارات العامة فى هذا المجال.

كاميرات تصوير الهالات حول الإنسان

تستخدم بعض المؤسسات ماكينات تصوير تحدد المجرم المضطرب والذي تظهر حواليه هالات زرقاء حتي يتم تمييزه عن بقية الأفراد ذوي الهالات العادية.

١- استخدام DNA :

يستخدم تحليل DNA لمعرفة العلاقات بين أطراف جسم الإنسان فى حالة الحوادث وكذلك فى تطبيقات شرطية وأمنية عديدة.

٢- المواقف الافتراضية Virtual

تساعد الانترنت فى دراسة المواقف الافتراضية والمنظمات الافتراضية المختلفة لاتخاذ قرارات مثالية

٣- لعب الأدوار Role Playing

يتم تدريب الأفراد باستخدام أسلوب لعب الأدوار ومعرفة الأخطاء ومحاولة تجنبها بالتدريب المستمر.

٤- حل المشكلات Problem Solving

تستخدم الأساليب التجريبية في حل المشكلات لتدريب الأفراد على خطوات الحل المثالية - ونوع المعلومات المطلوبة - واهية طرح البدائل -

وتقييم مزايا وعيوب كل حل، وخاصة للمشكلات المركبة ذات المراحل المتعددة.

٥- اتخـذا ارات Decision Making

يتم التدريب عـ اتخاذ القرارات باستخدام شجرة القرارات والمصفوفات وقياس البدائل والعائد .لمتوقع وظروف اتخاذ القرار(المؤكد - المخاطر - عدم التأكد (وكذلك حالات المنازعات.

٦- نظرية المباريات Game Theory

التي تستخدم في مناقشة المنازعات والصراعات واختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء استراتيجية الطرف الآخر والمفضل ان تكون w--w stiuation

٧- التخطيط بالسيناريوهات Secenario Planning

والذي يبدأ بطرح سؤال ماذا لو؟

ومناقشة الخطط البديلة.

تطبيقات عملية

١ – ما هي مصادر منظومة التدريب فى مؤسستك؟

- المدربون.
- المتدربون.
- المواد التدريبية.
- أساليب التدريب.
- أماكن التدريب.
- خطط التدريب
- حقائب التدريب
- الجداول الزمنية للتدريب.
- فعاليات التدريب
- عائد التدريب

٢– ما هي أفضل مصادر لبناء منظومة للتدريب فى مؤسستك؟

٣– ما هي المصادر الوطنية والثقافية المطلوب إدراجها فى خطة التدريب.

اللغة – العادات – التقاليد – القيم – الأساليب أم ماذا؟

الخلاصات والمستقبليات

- يتجه العامل المعاصر إلى التدريب على اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط من خلال الأبحاث والدراسات الاستراتيجية التى يجب ان تسبق أي تصرف إداري - اقتصادي - سياسى - تنموي.
- لذلك يجب الربط بين مهارات المتدربين ومناهج إعداد الأبحاث والدراسات العلمية.
- يجب إحلال الطريقة العلمية فى التفكير محل التجربة وحذف الخطأ.
- كما يجب أيضا الالتزام بقيم المجتمع وثقافته والحفاظ على مقدرات الحياة فيه.
- من الضروري استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت لدعم البحوث والدراسات الإدارية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية.
- من المهم بناء مجتمع المعرفة ومنظمات المعرفة، ومجتمع المعلومات والقضاء على الأمية والإدارية.

٩- أساليب وآليات

تحويل المناهج العلمية إلى مواد تدريبية تطبيقية

١- أسلوب الحالات العملية.	Case Studies
٢- أسلوب النماذج.	Model Building
٣- أسلوب المقارنات	Benchmarking
٤- أسلوب التجربة والخطأ	Trial & Error
٥- أسلوب التبني.	Adoption Method
٦- أسلوب التطوير التنظيمي.	OD Method
٧- الأسلوب الميكانيكي.	Mechanistic
٨- الأسلوب العضوي.	Organistic
٩- الأسلوب الحكومي.	Governmental
١٠- الأسلوب الدولي	International

الفصل السابع

القيادة والتخطيط الاستشراقي

الفصل السابع

القيادة والتخطيط الاستشرافي

توجد تحديات عديدة اليوم أمام الأفراد وفرق العمل والمنظمات والحكومات والقيادات يجب قياسها واختيار أسلوب للتعامل معها والريادة فى عالم ملئ بالمنافسة (بكل أشكالها : منافسة الوقت والجودة وخدمة ما بعد البيع والتكلفة والسعر وغيرها).إلى ضرورة إعادة هندسة المنظمات وفق متطلبات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والعولمة والتنوع البشري والدعوي إلى الديمقراطية مكافحة الإرهاب، واقتراح كيفية التعامل مع التكتلات الاقتصادية، كما تحتاج الحكومات أيضا إلى حوار الحضارات وتجديد المنظمات فى جميع الدول العربية والإسلامية.

وكما سجلنا فى الفصل السابق هناك فروق أساسية بين التغير (الذى يحدث سواء رضينا أو أبينا) وإدارة التغيير المخطط الذى يستخدم تكنولوجيا سلوكيات التطوير التنظيمي وخبراء التجديد التنظيمي ويتطلب ذلك طرح بعض المفاهيم الجديدة مثال :

١- **التغيير ومنظمة التعلم** : ومنظمة التعلم هي المنظمة التى تستفيد من الموارد البشرية والقيم والمنظمات الاخري للتغير باستمرار لتحسين الأداء والنتائج بصفة دورية، ويحتاج التغيير إلى تعلم المنظمات من تجارب النجاح وتجارب الفشل، والمقارنات مع النماذج المثالية للاسترشاد والتحديث.

٢- **القيادة الاستراتيجية** : هي القيادة التى تحقق الطاقة والقدرة على التغيير الاستراتيجي المستمر والتى يحقق التجديدات التنظيمية على النحو التالي : وفيما يلي عناصر القيادة الاستراتيجية.

- تجديد الرؤية والرسالة.
- التخيل والتفكير فى أساليب جديدة للعمل.
- اختبار الأفكار من حيث المبدأ مع الزملاء.
- اجراء التجارب.
- قياس نقاط القوة ونقاط الضعف.
- التطبيقات العملية للنتائج.

ويستطيع أي قائد ان يصحب قائد تغير من خلال قدرته على توزيع القوة والأدوار وخدمة أهداف وحاجات الفريق، ويلعب قائد التغيير الدور الاستراتيجي بالمشاركة ودعم الديمقراطية وروح الفريق، ونوضح هنا أهم نظريات ونماذج قيادة التغيير :

أ- التغيير من القمة إلى القاعدة.

حيث يتم طرح التغير من مبادرات الإدارة العليا فى المنظمة أو فريق العلم وفق استراتيجية معينة مع تحديد القدرات والطاقات المتاحة، إلا أن فرص النجاح محدودة للتغير وفق هذه الطريقة ما لم يتم مشاركة ودعم العاملين لبرامج التغيير.

ب- التغيير عن طريق نظرية التغيير الاقتصادي

Theory E. change

وهو التغيير الذى يحقق زيادة فى القيمة وفى مصالح الملاك، ويستخدم القائد هنا الدوافع المادية وإعادة الهيكلة وتحجيم العمالة كوسائل لتعظيم القيمة الكلية للمنظمة. حيث يجب ان يتمتع القائد المسئول عن التغيير بالاتي :

(الثقة فى النفس - القدرة على التأثير = الرغبة فى تحمل بعض المخاطر - اقتناص فرص النجاح - مهارات التطبيق العملي والتنفيذ التغيير).

ج- التغيير من أسفل إلى أعلي :

حيث يبدأ التغيير من جميع المستويات التنظيمية داخل العمل، ويقوم المديرون فى المستويات الإشرافية والإدارة الوسطي بدور وكلاء التغيير والتطوير، ويعتبر هذا الأسلوب ضروري للتجديد التنظيمي حيث الحاجة إلى ضرورة إعادة ترتيب العمليات والتكنولوجيا لمتطلبات التحديث، كما هو معروف فى النظام الياباني لإدخال التحسينات المستمرة والمعروف بكلمة Kaizen.

د- التغيير بتحسين الأداء التنظيمي Theory O. Change

وهي تقوم على فكرة زيادة القدرات والطاقات التنظيمية عن طريق تحسين المناخ التنظيمي وتطوير رأس المال البشري لتحقيق الأداء المثالي.

هـ- نموذج من القمة إلى القاعدة إلى القمة

ويأخذ هذا النموذج فى قيادة التغيير بتحقيق مزايا النظم السابقة والاستفادة من الاتصالات المستمرة فى جميع الاتجاهات والعلاقات التنظيمية داخل العمل، مع مراعاة الأتي وكما ذكرنا فى الفصول السابقة.

- يحدث التغيير المخطط كنتيجة لمجهودات محددة وعن طريق وكيل التغيير.
- التغيير غير المخطط عبارة عن تغيرات جديدة تتم بدون تدخل خبير تغيير.
- فجوة الأداء هي الانحرافات والفروق بين الإنتاج المشورة والاخري المحققة فعلا.
- وتشمل الغايات التنظيمية للتغيير كلا من : تحديد المهام المطلوبة- تحديد الأفراد المرشحين لتفعيل التغيير - منظومة قيم العمل وثقافة

المنظمة - استخدام التكنولوجيا (المعلومات والاتصالات) لمساندة التصميمات الجديدة للوظائف وترتيب تدفق العمليات والتوافق بين العاملين والآلات المستخدمة وتحديد الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية بعد إعادة التنظيم.

خطوات قيادة التغيير التحويلي :

- بناء مناخ ضرورة التغيير.
- ضمان التماسك والترابط بين الأعضاء لقيادة التغيير.
- إيجاد رؤية مشتركة للتغيير.
- تمكين الغير من التحرك نحو التغيير المخطط.
- الاحتفال بالنجاحات السريعة قصيرة الأجل.
- الاستمرار فى النجاح لتحقيق معدلات أفضل بطرق جديدة.
- حافظ على التفوق والرؤية والرسالة.

أ- تفكيك المنظومة الحالية Unfreezing

وذلك لتجهيزها لعمليات التغيير المطلوبة عن طريق :

- بناء علاقات قوية مع العاملين.
- مساعدة الغير فى فهم ضرورة التغيير لأوضاع أفضل.
- تقليل المقاومة التى تواجه القيادة لإحداث التغيير.

ب- مسئوليات قائد التغيير Changing

- تحديد وتمييز الأنماط الجديدة من السلوك.

- اختيار أنواع التغيير المناسب فى المهام والثقافة والعلاقات والهيكل التنظيمي.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحويل التغيير المخطط إلى نتائج واقعية.

ج- إعادة الربط والتركيب Refreezing

ويتم بغرض تحقيق استقرار للتغيير Stabilize change ويتم ذلك كالتالي عن طريق:

- تحقيق ق ٤ بول الغير للسلوك الجديد.
- توفير أي موارد جديدة لازمة للتغيير.
- استخدام الحوافز والدوافع المؤثرة فى الأداء المطلوب.

إذن نقصد بإحداث التغيير أي الخطوة التى تحقق التغيير المخطط فى الواقع العملي، فى حين تشمل عملية إعادة الربط والتركي بالأمور اللازمة للاستقرار التنظيمي بعد التحول.

التحليل الرباعي SOWT

التحليل الداخلي للمنظمة

التحليل الخارجي		عناصر القوة	عناصر الضعف
		Strengths	Weakness
	الفرص OPP.	استراتيجية القوة مع الفرص S–O	استراتيجية الفرص مع الضعف W–O
	التهديدات Threats	استراتيجية تعامل القوة مع التهديدات S–T	استراتيجية التعامل مع الضغط والتحديات W–T

التحليل الرباعي
SOWT

- إعداد قائمة بأهم ١٠ عناصر قوة تنظيمية فى العمل.
- إعداد قائمة بأهم ١٠ عناصر ضعف تنظيمي.
- إعداد قائمة بالفرص البيئية المتوقعة والطلب بالخدمات المقدمة.
- اقتراح قائمة بالتهديدات الخارجية والمحلية والمحيطة بالمنظمة.

سلوك التحليل الرباعي SOWT

يؤدي القضاء على نقاط الضعف التنظيمي إلى توسيع مساحة القوة التنظيمية.

تعتبر إدارة التغيير وسيلة للسيطرة على المشكلات والمعوقات التنظيمية، ومواجهة التحديات.

يؤدي العمل على زيادة الفرص إلى تخفيض عدد التهديدات الخارجية والمحلية.

الأسئلة السبع حول علم التغيير

كيف يفكر المديرون؟

- ما هو التغيير؟
- لماذا التغيير؟ (الأهداف).
- كيف يتم التغيير؟ (الطريقة).
- متي يتم التغيير. ؟
- أين يحدث التغيير؟
- من يقوم بالتغيير؟
- من المستفيد من التغيير؟

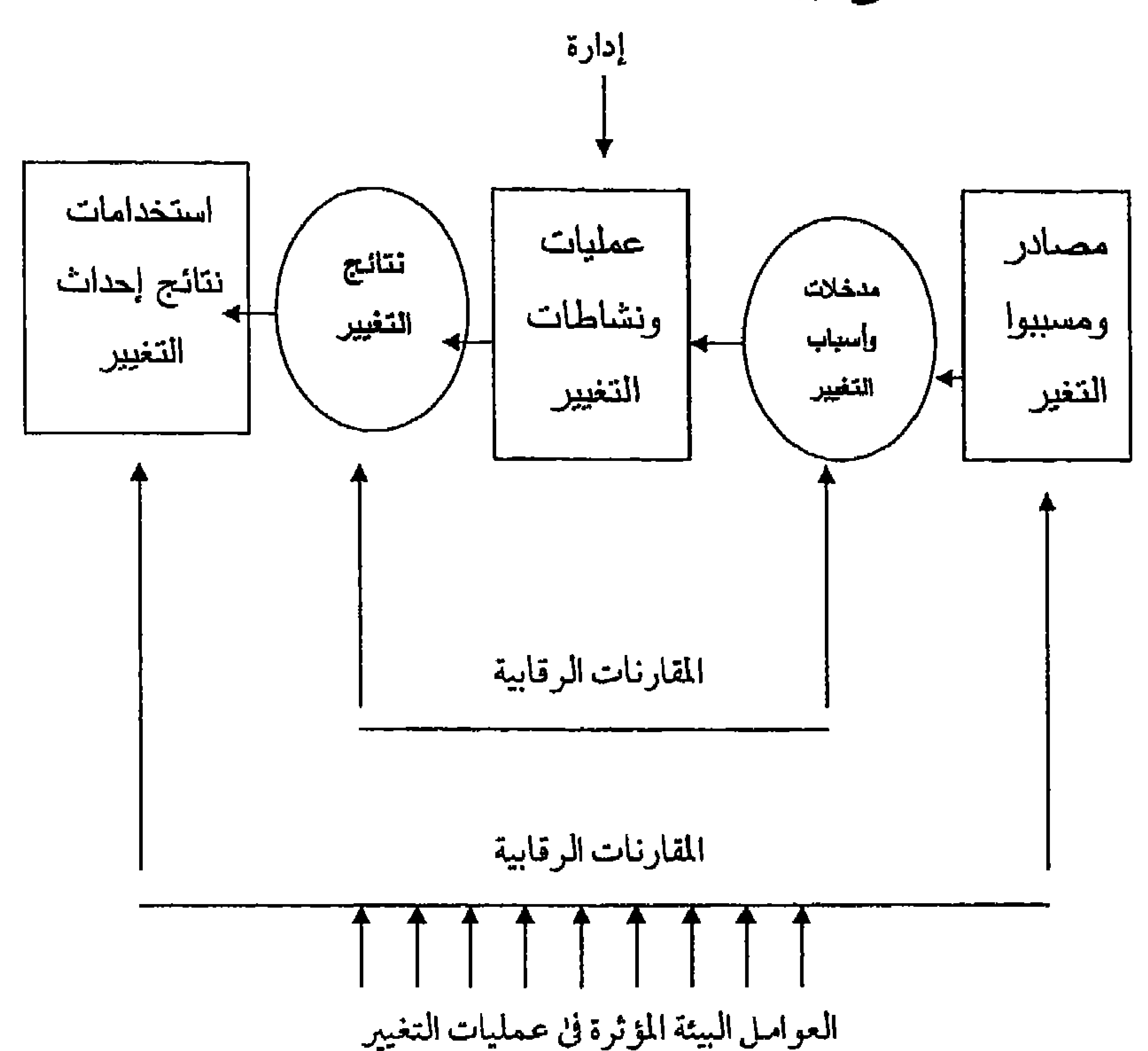
يتضح من الفصل الأول ان التغيير حقيقة مستمرة بدأت الحياة على الأرض ويستمر حتي يوم الساعة، ويختلف التعامل مع التغيير – كما أوضحنا – باختلاف أدبيات علم التغيير وعما إذا كان التغيير سبب أم نتيجة – وعما إذا كان " أسباب أم عمليات ثم نتائج" وللإجابة على تلك الرؤي، يجب طرح التساؤلات السبع التالية:-

ما هو التغيير What ؟

التغيير عبارة عن تحولات وتغيرات فى الظواهر المحيطة فى صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما فى البيئة المحيطة أو فى الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو فى التفاعل بينهما جميعا، فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة Cause – effect، وإما أن يكون تراكمي فى شكل سلسلة حدثت فى الماضى وكرد فعل أو قد يكون التغيير مرتبطا بالحاضر واحتمالات الحدوث فى المستقبل.

وللتغيير أهداف واتجاهات وأسباب ونتائج وعلاقات واحتمالات للعائد

وفرص السيطرة والرقابة ويوضح الشكل التالي تعريف التغيير كمنظومة متكاملة منفتحة على البيئة المحيطة :-



العوامل البيئة المؤثرة فى عمليات التغيير

١- العلاقات الدولية. ٢- الحروب.

٣- الإرهاب. ٤- التكنولوجيا.

٥- الشركات عابرة القارات.

٦- التدفقات الدولية السلعية والخدمية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية والبشرية.

٧- الفضائيات والتنوع البشري. ٨- حروب المعلومات والاشاعات.

٩- التدخل فى إعادة صياغة التاريخ

١٠- صراع الثقافات والمفاهيم الدولية

٢- لماذا التغيير Why؟ (الأهداف).

التغيير ضروري فى الحياة بسبب التحولات العديدة فى المجتمع والناس والموارد والحاجات والمنافسة والتحديات والفرص ونقاط الضعف وعناصر القوة والمتغيرات الاخري المؤثرة ويهدف التغيير على جميع المستويات الى :

- تحسين المراكز التنافسية
- تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- معالجة الانحرافات والضغوط.
- الاستعداد للتحديات.
- تعديل المراكز التفاوضية.
- القضاء على الاستغلال الاقتصادي والاجتماعي.
- تغيير مسارات التنمية.
- علاج الأخطاء وتحسين الجودة والانتاجية.
- للاختراعات والأبحاث.
- لتحقيق المقارنات للتطوير وإعادة الهندسية.

إذن التغيير هدفي ومن ثم يجب ان يكون مخططا ذو برامج وموازنات تخطيطية ونماذج ومعايير ومواصفات نمطية وتنبؤات وتجارب، ويطلق على التغيير هنا التغيير المخطط Planned change لتمييزه عن التغيير العشوائى وبرده الأفعال، والتغيير المخطط ذو خصائص أساسية مثال :

قابل للقياس – هدفي – سببي – تفاؤلي – يمكن مقارنته – ضروري – يتم على جميع المستويات أي قومي وقطاعي وتنظيمي ولفرق العمل والأفراد.

٣- كيف يتم التغيير How؟

ويمكن ان يتم التغيير بأساليب مختلفة داخلية بالمنظمة أو بضغوط خارجية أي من خارج المنظمة وبالتحديد يمكن طرح الأساليب التالية لإحداث التغيير المخطط :

- الانتظار لحين حدوث التغيير طبيعيا Wait and see.
- تقليد نموذج ناجح فى التعبير Benchmarking.
- بناء نموذج داخلي لإحداث التغيير Model Building .
- تدخل جهات أجنبية بغرض تغيير معين بشكل مباشر أو غير مباشر كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية، ومنظمات الأمم المتحدة والشركات العالمية.
- الضغط على الدولة أو المنظمة لتحويل مواردها المالية إلى الخارج ومن ثم أضعاف المنظمة وبالتالي الدولة.
- الخصخصة كمنهج لإضعاف الدولة وإحداث تغيير سلبي (نموذج القضاء على القوة الاقتصادية).
- الدخول فى تشابكات اقتصادية (الشركات المشتركة) لأغراض تعديل مسار النمو.
- التدخل لتعديل منظومة التعليم والدين والثقافة.
- إحداث تعديل بالأساليب العسكرية كما حدث فى العراق.
- إغراق الأسواق بالسلع والخدمات الأجنبية، من ثم أضعاف المنظمات وإفلاسها وتخفيض قدرتها التنافسية (نموذج الإغراق)

وكما ذكرنا يتم التغيير برد الفعل Reactive أو بأساليب المبادرات والريادة Proactive.

٤- متى يتم التغيير When؟

ويتم التغيير وفق جداول زمنية فى حالة التخطيط لإحداث التغيير، قد يكون التغيير بردود الأفعال عشوائيا أو وفق مواعيد محددة كما ذكرنا، فى حين ان التغيير بالمبادرات يخضع للعناصر التالية "

رسالة التغيير – رؤية التغيير – أهداف التغيير– خطة التغيير– ميزانية التغيير– برامج التغيير– معايير أداء التغيير– الوقاية والتحكم فى مسارات التغيير__إعادة هندسة التغيير – وعادة ما يكون التغيير ذو سلوك دائري أو ذو دورة حياة لها بداية ونهاية ونوضح ذلك فيما يلي :

٥- أين يتم التغيير Where؟

يحدث التغيير فى جميع الدول و المنظمات وفرق العمل والأفراد –٠ أي فى كل زمان ومكان، والتغيير العالمي Global Change عبارة عن محصلة تفاعلات عالمية وحصاد للحضارات ودروس مستفادة من التاريخ، ولكن تختلف معالجات التغيير باختلاف درجة تقدم الدول والمنظمات، وتقوم الدول المتقدمة السبع الكبري بإحداث التغيير المخطط وتطبيق نماذج للنمو الاقتصادي والتحضر Modernization كما هو الحال فى أمريكا – كندا – بريطانيا – فرنسا – ألمانيا – ايطاليا – اليابان.

فى حين يغيب عن الساحة نموذج للإصلاح فى الدول العربية وبقية الدول النامية والآخذة بالنمو، ويبدأ الحوار حول الاصالة والمعاصرة كما اشرنا في الفصل السابق.

نماذج آليات التغيير الخارجي	نماذج ووسائل التغير داخل الدولة
العولمة.	الأسرة.
الأمم المتحدة.	النادي.
الشركات متعددة الجنسية.	الشارع.
فروع الشركات الدولية.	بيوت العبادة.
الفضائيات.	الأسواق السلعية.
الثقافات الخارجية.	المنظمات.
السياحة.	الأعلام
التكنولوجيا.	المدرسة.
الاتصالات.	الجامعة.
الأفلام الأجنبية.	نظام الحكم؟
الانترنت.	الحكومة.
العلاقات الدولية.	أسواق المال.
الحروب العسكرية.	أسواق العمل.
الحروب الباردة.	الفنون.
المعاملات الدولية باللغة الأجنبية	الثقافة.
وغيرها.	أسلوب الحياة
	نفقات المعيشة والتضخم.
	البطالة.
	غيرها.

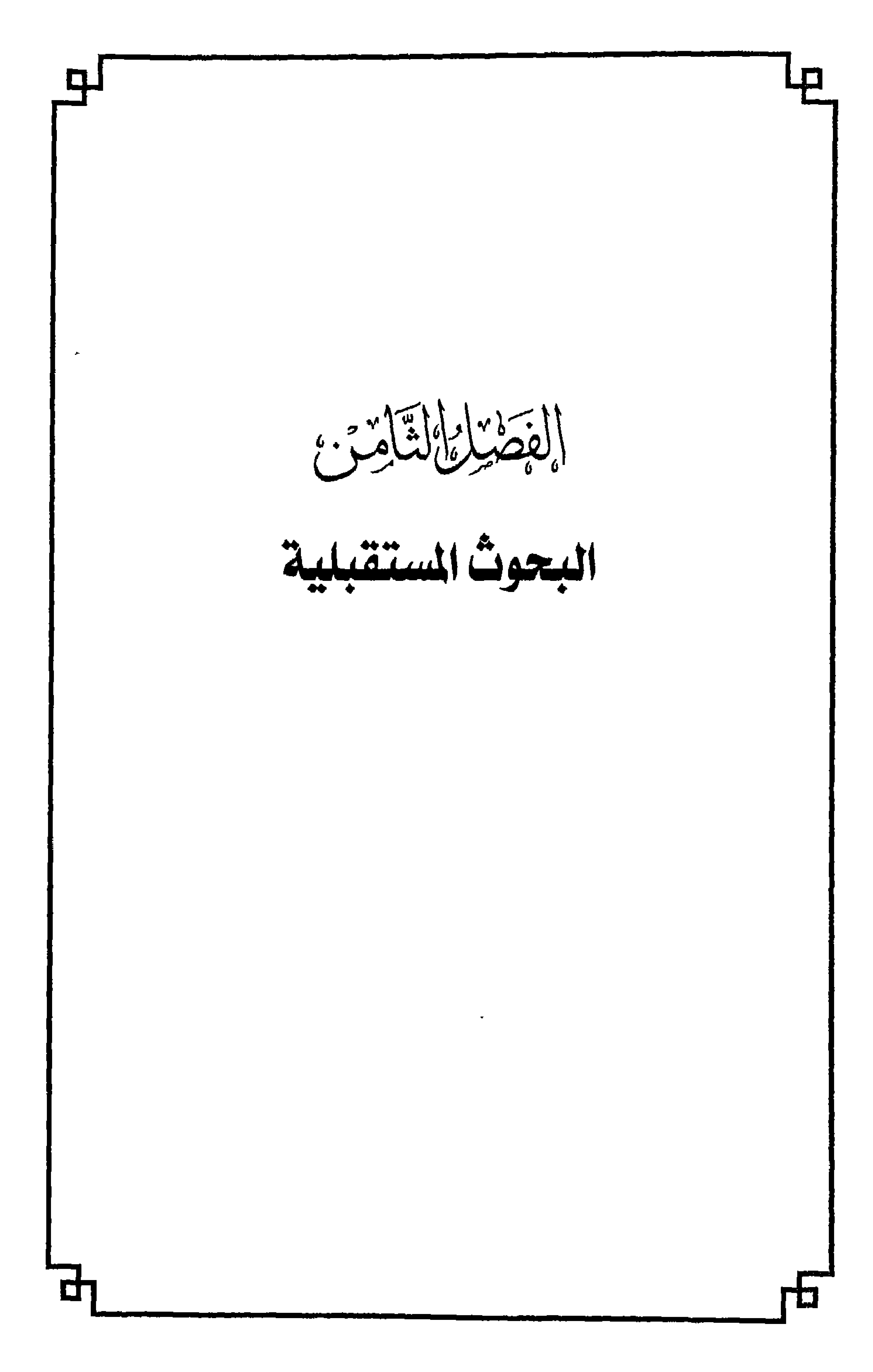
٦- من يقوم بالتغيير How؟

تقوم القيادة بإحداث التغيير وفق نمط القيادة (سلطوي - ديمقراطي - بيروقراطي - متساهل... وغيرها) أي ان التغير فى حالة إلى قيادة عليا للموافقة والدعم وإقرار خطة التبديل والتغير والتطوير، ويساعد الإدارة العليا فى تحقيق التغيير استشاري التطوير التنظيمي.

Organization development consultant

٧- من المستفيد من التغيير.For Whom؟

تستفيد جميع عناصر الموارد البشرية فى المنظمات، وجميع السكان فى أي دولة من إحداث التغير المخطط المبرمج للتنمية الاقتصادية الاجتماعية.



الفصل الثامن

البحوث المستقبلية

الفصل الثامن

البحوث المستقبلية

- أهداف المناهج العلمية
- تنمية القدرات المهنية للمديرين.
- تعريف المناهج العلمية
- البحوث الوصفية.
- البحوث التطبيقية.
- البحوث الأساسية.
- بعض مجالات البحوث العلمية والتطبيقية.
- أساليب جميع البيانات.
- لماذا يحتاج المديرون إلى الأبحاث؟
- مزايا البحوث الداخلية (وعيوبها).
- مزايا وعيوب البحوث الخارجية.
- طبيعة المناهج العلمية.
- الفروق الأساسية بني البحوث العلمية والتطبيقات.
- خطوات البحوث والمناهج العلمية.
- العلاقات المتداخلة.
- خصائص البحث العلمي.
- الطرف الاستنتاجية والاستقرائية.

بعض المناهج العلمية والعملية فى التدريب الاداري

١- أهداف المناهج العلمية : تهدف المناهج العلمية إلي:

- تحديد مجالات المشكلات.
- إعداد أسلوب المقابلات.
- إعداد البحوث المكتبية.
- تطوير الأطر العلمية النظرية.
- تكوين وكتابة الفروض.
- تصميم البحوث.
- جمع البيانات.
- تحليل وتفسير البيانات.
- مناقشة النتائج

٢- تنمية القدرات المهنية للمدربين

- إدارة الذات والوقت والمهارات والموارد.
- تنمية قدرات التواصل والاتصالات(الشفهية والمكتوبة).
- مسئوليات جمع المعلومات.
- تنمية التفكير المنطقي.

٣- تعريف المناهج العلمية :

- هي الفحص المنظم والموضوعي لمشكلة ما بغرض إيجاد حلول عملية مثالية لها.
- توفر المناهج العلمية للمديرين فرص جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- هي عملية البحث عن حلول لمشكلة ما بعد الدراسة والتحليل الموقفي للعوامل المؤثرة.

٤- البحوث الوصفية Qualitative Research

- تتناول البيانات غير القابلة للقياس الكمي وتحتاج إلى تكويد من نوع معين.
- والمناهج الوصفية إذن تشمل الدراسات الوصفية التى تغطي تحليل المعلومات.

٥- البحوث التطبيعية Applied Research

- هي الأبحاث - كما ذكرنا سابقا - التى تستخدم كل مشكلة مالية وتحتاج إلى حل فى زمن ما.

٦- البحوث الأساسية Basic Research

- هي البحوث التى تسعي إلى توفير مجموعة من المعرفة اللازمة لعلاج مشكلات محددة تواجه المنظمات.

٧- بعض مجالات البحوث العلمية والتطبيقية

- أداء العاملين، ظاهرة الغياب، دوران العمل.
- الرضا الوظيفي،الانتماء.
- الالتزام التنظيمي.
- القيادة الإدارية - تقييم الأداء.
- الاختبار والتعين والتدريب والاحتفاظ بالعمالة.
- تقدير المخاطر فى الاستثمارات الأجنبية.

٨- أساليب جمع البيانات

البيانات الأولية Primary Data

هي البيانات التى يتم جمعها لأول مرة أو تعتمد على تصميم أساليب البحث وجمع البيانات مثال المقابلات والاستقصاءات والمشاهدات والتجارب.

البيانات الثانوية Secondary Data

وقد يطلق عليها البحوث المكتبية - وهي بيانات جاهزة تم جمعها سابقا عن طريق أجهزة البحوث - وهي تجيب على أسئلة محددة - وهي منشورة فى التقارير والتدريبات والمؤثرات.

٩- لماذا يحتاج المديرون إلي الأبحاث؟

- لتطوير فهم البيئة المحيطة والتنؤ والرقابة.
- للمساعدة فى حل المشكلات قبل ان تقع.
- توفير تكاليف الاستشارات الخارجية.
- مساعدة المديرين فى نمذجة وتحليل وعرض الحلول المثالية للمشكلات.
- مزج الخبرة العملية بالتفكير والمعرفة العلمية عند اتخاذ القرارات.

١٠- مزايا البحوث الداخلية :

- قبول أفضل من العاملين.
- توفر معرفة كاملة عن المنظمة والهيكل التنظيمي
- يمكن تطبيقها فورا بعد عرضها على الإدارة العليا
- اقل تكلفة مقارنة بالبحوث الخارجية.

- الملاحق.
- التصريفات.
- المؤثرات.

الأبحاث الإدارية تحت المجهر

- متعددة التخصصات.
- تشمل النظرية والتطبيق.
- تشمل البحث المنظومي.
- يجب انجازها بدقة وموضوعية وأمانة علمية.
- وأخيرا لا توجد طريقة واحدة مثالية لإجراء البحوث.

- قد لا تتوفر لإجراء التقييم اللازم بعد التطبيق العملي.

١٢- طبيعة المناهج العلمية

- طرق البحث : تشمل إجراءات وخطوات جميع البيانات.
- المنهجية : هي النظرية المستخدمة لتنفيذ البحث .
- طبيعة البحث العلمي : وتشمل انجاز دراسأت معينة للبحث عن نتائج ما بطريقة منظومية تزيد من المعرفة.

- حاجة المديرين إلى الأبحاث التى توفر إجابات للتحديات والأسئلة.
- إنتاج المعرفة
- سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

١٢ – الفروق الأساسية بين البحوث العلمية والتطبيقات :

المناهج العلمية البحوث الأساسية	البحوث التطبيقية
الغرض : أ– امتداد المعرفة والاكتشافات. ب= للتوصل إلى مبادئ عامة. ج– تنتج عن دراسات نظرية وفكرية من قيمتها فى المجتمع	الغرض: أ– تحسين الفهم والتطبيق العملي. ب– تنتج من حلول المشكلات. ج– تنتج عن تطبيقات عملية وتجارب نجاح.
المحتوي : يقوم بها العلماء والباحثون. ب– يتم الاختيار عن طريق الباحث. ج–تلتزم بوقت مرن	المحتوي : أ– يقوم بها المنظمات والباحثون. ب–يتم الاختيار وفق حاجات المنظمات. ج– توجد حرية فى وقت الإنجاز

١٤– خطوات البحوث والمناهج العلمية "

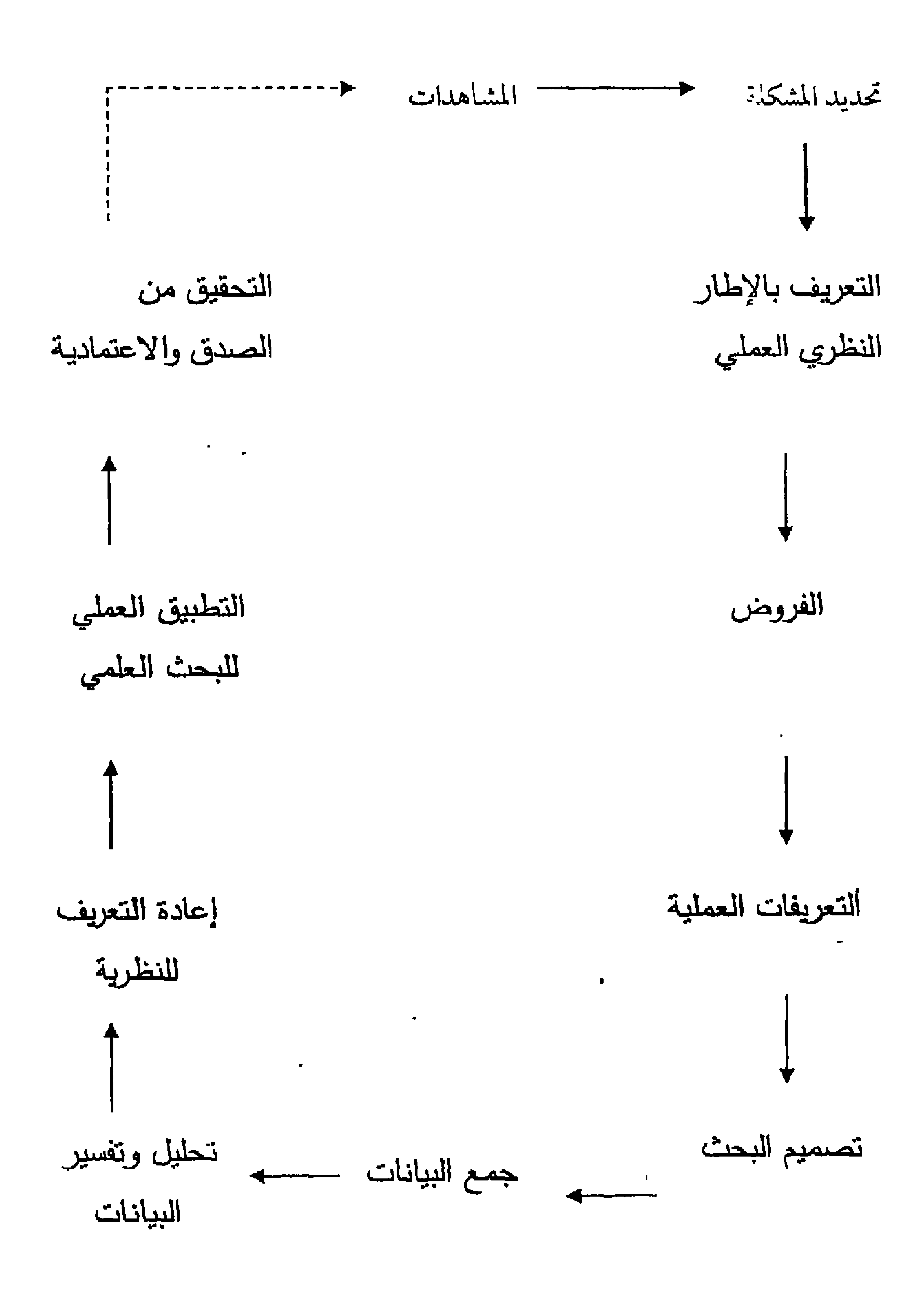
- تجهيز وتوضيح موضوع البحث.
- مراجعة الدراسات السابقة.
- تصميم إطار البحث.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- كتابة التقارير – مع توضيح :
  - المراجع.

- الملاحق.
- التصريفات.
- المؤثرات.

الأبحاث الإدارية تحت المجهر

- متعددة التخصصات.
- تشمل النظرية والتطبيق.
- تشمل البحث المنظومي.
- يجب انجازها بدقة وموضوعية وأمانة علمية.
- وأخيرا لا توجد طريقة واحدة مثالية لإجراء البحوث.

١٥- العلاقات المتداخلة بين المناهج العلمية والتطبيقات العملية :



١٦- خصائص البحث العلمي:

- وضوح الهدف من البحث.
- أهمية موضوع البحث وقوة النظرية وحجم العينة.
- إمكانية اختبار النتائج.
- إمكانية تكرار البحث مرات أخري.
- الدقة والثقة.
- الموضوعية.
- إمكانية تقييم النتائج.
- سهول شرح الظاهرة أو المشكلة - مع إمكانية تحديد عدد المتغيرات المؤثرة على الفروض (العلاقة بين الفروض والمتغيرات).

١٧-الطريقة الاستنتاجية فى البحوث

- الخطوات :
- المشاهدات.
- جمع المعلومات الأولية.
- بناء النظرية.
- اختبار الفروض (وتقييم الفروض).
- جمع معلومات إضافية.
- تحليل البيانات.
- الاستنتاجات
- إذن تعتبر البحوث الاستنتاجية Deductive عملية التوصل إلى نتائج بالتقييم المنطقي لحقيقة ما

مثال: يعتبر أفضل أداء خلال العام من أحسن مستوي للحوافز الايجابية

أما الطريقة الاستقرائية Inductive

هي عملية اكتشاف نتائج مخفية لم تكن معروفة من قبل

مثال تجارب م٠وثورن فى الصناعة

أما طريقة الحالات العملية

فهي تحليل للمبادئ التى يمكن التوصل إليها بالمنظمات ولها سابق نتائج فى منظمات أخري.

العلاقات بين المناهج العلمية والأساليب التطبيقية

١- أساليب تحويل المناهج العلمية لأساليب تطبيقية

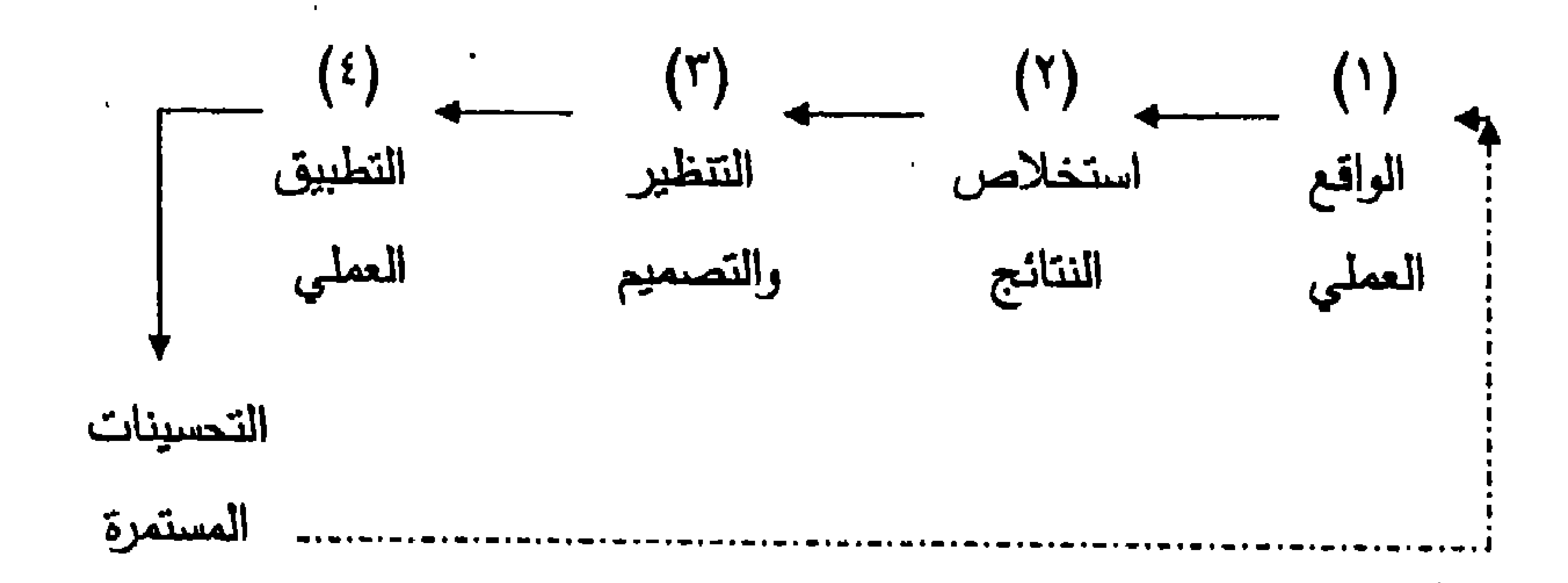
مصفوفة العلاقات المتداخلة

إلى التطبيقات العملية

من المناهج العلمية

	–	+
+	+، – منهج علمي جيد وتطبيقات خاطئة	+،+ منهج علمي سليم وتطبيق عملي ناجح
–	غياب المنهج العلمي والتطبيق العملي –،–	غياب المنهج العلمي مع تطبيقات عملية ناجحة –، +

٢- العلاقات بين الواقع والتجريد والتطبيق:



٢- أمثلة عملية للعلاقات المتداخلة

الواقع	التطبيق	التنظير	التصميم	التطبيق
التخصص وتقسيم العمل.				
حركة الإدارة العلمية.				
حركة العلاقات الانسانية.				
الوظائف الإدارية.				
البروقراطية.				
بحوث العمليات.				
تحليل النظم.				
نظرية اتخاذ القرارات.				
النماذج السلوكية.				
الإدارة بالأهداف.				
بيرت CPM				
MIS				
DSS				
نظرية القيادة.				
نظرية التحفيز.				

٤- الفلسفات الإدارية بين النظرية والتطبيق

الواقع　　　النتائج　　　الفلسفة　　　التطبيقات

النظرية العلمية :

- تحسين الانتاجية.
- تحليل الزمن والحركة.
- خطط الأجور والحوافز.
- الحلول المثالية.

النظرية الانسانية :

- العلاقات الانسانية.
- الاختيار والتعيين.
- دراسة التعب.
- التدريب.

النظرية الاقتصادية :

- اقتصاديات التشغيل.
- الانتاجية والربحية.
- الطلب والعرض.

النظرية الاجتماعية :

- التنسيق بين الوظائف.
- خطة العمل.
- معدلات الأداء.
- أقصى إنتاجية.

النظرية المعلوماتية :

- قاعدة البيانات.
- نظام المعلومات الإدارية.
- دعم القرارات.
- إدارة المعرفة.

النظرية الرياضية :

- بناء النماذج.
- اختبار النماذج.
- البحث عن الحلول المثالية.
- أساليب التطبيق العلمي .

٥- النماذج العلمية والأساليب التطبيقية

- لأجر الجيان.
- البرمجة الخطية.
- برمجة الأهداف.
- البرمجة الاحتمالية.
- البرمجة الديناميكية.
- البرمجة المقعرة.
- المسار الحرج.
- صفوف الانتظار.
- المخزون.
- التحليل الشبكي
- جدولة المشروعات.
- المفاوضات.
- الاحتمالات.
- القرارات.
- المخاطر.
- المحاكاة.
- الافتراضية.
- المقارنات التطورية.
- خرائط الجودة.
- التنبؤات.

٦- خطوات حل نماذج بحوث العمليات

- تحديد المشكلة بعد الاعتراف بها.
- اقتراح نموذج كمي لتوصيف المشكلة.
- جمع البيانات اللازمة لبناء النموذج.
- اختيار الأسلوب الكمي المناسب لطبيعة المشكلة.
- حل النموذج يدويا أو بالحاسب الالكتروني.
- اختيار الحل المثالي.
- اقتراح برنامج تطبيق لتنفيذ الحل المقترح.

وتوجد برامج جاهزة لحل تلك النماذج الكمية على الحاسبات الالكترونية

ويمكن أيضا مراجعة :

أ- الفلسفة الثنائية للإدارة وكيفية تطبيقها مثال : المواءمة بين الاهتمام بالأهداف والاهتمام بالمشاركة.

ب- وفلسفة درجات الاهتمام بالناس ودرجات الاهتمام بالإنتاج (٩-٩)

٧- بعض نماذج الإدارة المعاصرة:

- النموذج الفردي (السيطرة علي الملكية والرقابة والتنفيذ).
- نموذج المروج (المنظمون).
- نموذج الإدارة العلمية.
- النموذج الوظيفي.
- النموذج الحكومي.
- نموذج العلاقات الانسانية (تجارب هوثورن).
- النموذج الاجتماعي الهيكلي (ويبر).
- النموذج التقليدي (تحديد المهام.
- النموذج العملي بالخبرات.
- الفلسفة الطبيعية (القائد الطبيعي).
- نموذج الإدارة بالمشاركة فى اتخاذ القرارات.
- فلسفة ونموذج التوجيه الاداري (بالأوامر).
- نموذج الاختبار والموازنة (لتجنب الفساد).
- نموذج علم الإدارة (الأساليب الكمية).
- فلسفة تحليل النظم بالحاسبات.
- نموذج اتخاذ القرارات المؤكدة والمخاطرة وغير مؤكدة.
- النموذج السلوكي (التفاعلي - التكاملي - (X.Y) المربعات.
- نموذج التطوير التنظيمي.
- غابات الفكر الاداري.
- نموذج الإدارة بالمنظومات المتوازنة.

ما هي مصادر كل نظرية أو نموذج مما سبق؟

مناقشات ومداولات

ما هي المصادر العلمية والعملية لكل من

النظرية التطبيق

وظائف المدير :

- التخطيط الاستراتيجي
- الرقابة.
- تقييم الأداء
- التوجيه.
- تخطيط العمليات
- المتابعة.
- التنظيم.
- التزيف.

السلوكيات التنظيمية

- القيادة.
- إشباع الحاجات.
- الاتصالات.
- فض المنازعات.
- إدارة التغيير.
- التدريب.
- التحفيز والدافعية.
- فرق العمل.
- المناخ التنظيمي.
- العلاقات الانسانية.

المرشدات الإدارية

- إعداد قاعدة البيانات
- نظام دعم القرارات.
- المقارنات التطورية.
- التحسينات المستمرة.
- الحاسبات.
- بناء نظام المعلومات الإدارية.
- النظم الخبيرة.
- إدارة الجودة الشاملة.
- البرمجيات.
- المؤثرات المرئية.

- البريد الالكتروني.
- الانترنت.
- الاكسترانت.

وظائف المنظمة :

- العمليات والتشغيل
- التمويل والحاسبات.
- إدارة الموارد البشرية
- التشويق وتوصيل الخدمات.
- العلاقات العامة
- المسئولية الاجتماعية.
- أخلاقيات الإدارة.

السؤال الاستراتيجي

س١ : هل ننقل منظومات جاهزة من الخارج.؟ أم نبني منظمات مفصلة حسب حاجة المنظمات وطبيعة البيئة والثقافة.

س٢: هل يمكن قبول المقترحات العالمية لإدارة المنظمات الوطنية؟

س٣: ماذا يمكن ان نصدر للعالم الخارجي من :

سلوكيات.
أفكار.
نماذج.
تجارب لنجاح.

الفصل التاسع

الإطار العلمي لمقاومة التغيير المستقبلي

الفصل التاسع

الإطار العلمي لمقاومة التغيير المستقبلي

- أسباب مقاومة التغيير.
- مصادر مقاومة التغيير.
- أساليب تقليل مقاومة التغيير.
- عناصر الثقافة التنظيمية للتغيير.

١- مقاومة التغيير Change Resistance

لماذا يقاوم الناس التغيير؟ هذا ما سوف أقدمه في النقاط التالية :

الخوف من المجهول.

تعديل العادات والتقاليد.

فقدان الثقة في الطرق الجديدة.

فقدان إمكانية التحكم والرقابة على الموقف الجديد.

التوقيت غير المناسب.

القيام بأعباء وظيفة جديد.

الشعور بفضل وأخطاء الأساليب القديمة السابقة.

الإحساس بعدم منطقية التغيير.

فقدان الرقابة الحالية على العمل.

الشعور بعدم الراحة وعدم التأكد

الخوف من المفاجأت

اثر الرفق بين الوضع السابق والوضع الجديد.

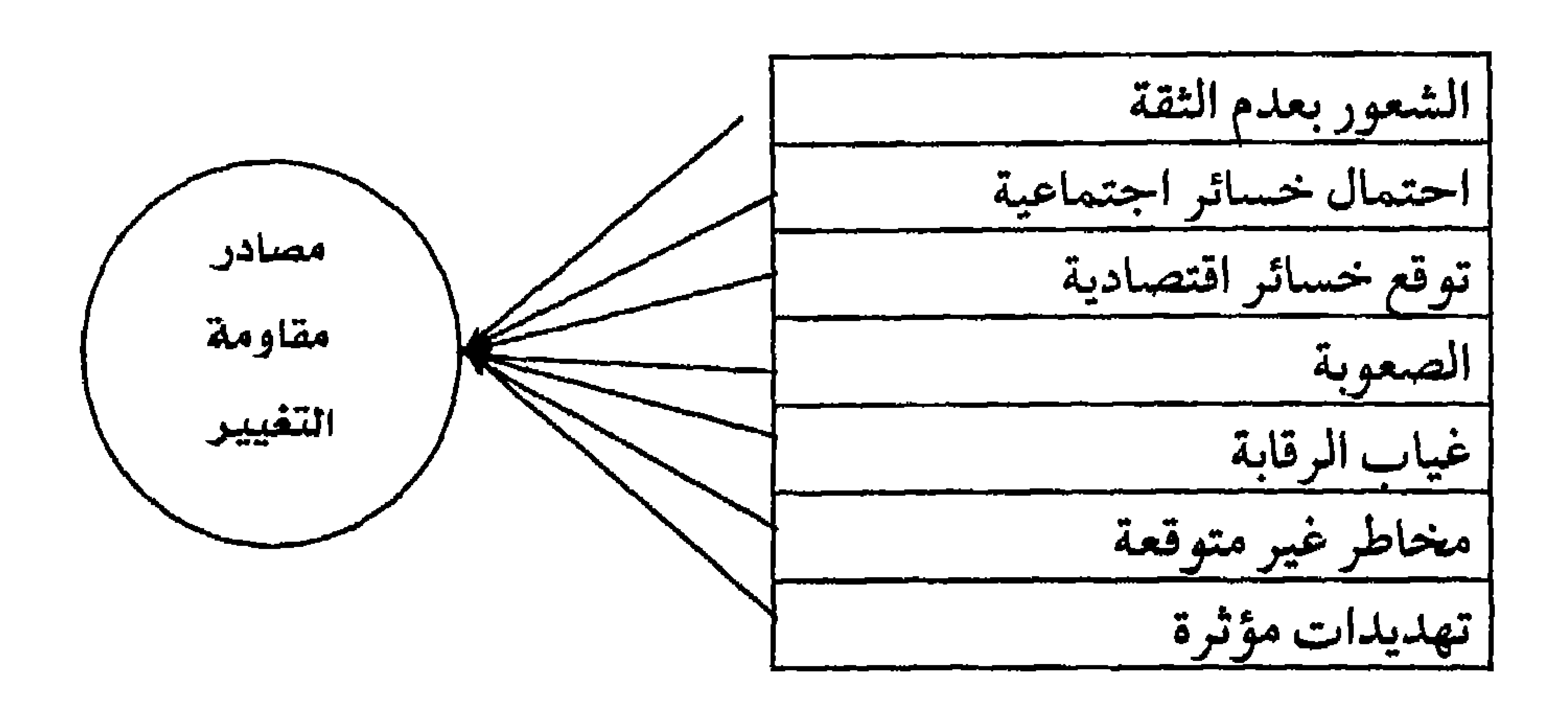
التهديدات المتوقعة للجدارات والكفاءات.

أداء أعمال أكثر من الوضع السابق.

خسائر مالية وأدبية.

فقدان بعض المزايا العينية والحوافز.

٢- مصادر مقاومة التغيير



٣- أساليب تقليل مقاومة التغيير

مصادر تقليل مقاومة التغيير

- توفير معلومات مسبقة
- تشجيع المشاركة
- ضمانات وتأمين ضد الخسائر
- التركيز على التغيرات الضرورية فقط
- حاول المحافظة على العلاقات غير الرسمية
- بناء الثقة
- توفير المرشدين
- السماح بالتفاوض

عناصر الثقافة التنظيمية للتغيير

الأبعاد الرسمية :

- الأهداف
- التكنولوجيا.
- الهيكل التنظيمي
- السياسات.
- طرق العمل.
- المنتجات والخدمات.
- الموارد المالية.

الأبعاد غير الرسمية

المعتقدات والافتراضات البشرية

الإدراك. – المشاعر

القيم. – العلاقات غير الرسمية

الجماعات غير الرسمية (الصداقات).

استراتيجيات دعم ومساندة التغيير

يجب اخذ العوامل التالية فى الحسبان عند التخطيط للتغير

التهديد للبقاء.

توزيع المعلومات.

القوة غير الرسمية للقيادة الجديدة.

حجم المقاومة المتوقعة.

الخطوات الضرورية لتنفيذ التغيير

- التحديد الدقيق إلى الحاجة إلى التغيير.
- ضرورة شرح النتائج الايجابية والسلبية المتوقعة من التغيير.
- شرح كيف ان التغيير سوف يكون أفضل من الماضى.
- وصف مزايا الأسلوب المطبق للتغيير مقارنا بالدال الاخري.
- توصيف الآثار السلبية لعدم التغيير.
- توضيح العلاقة بين التغير والقيم والعادات المطبقة.
- تقسيم التغيير المطلوب إلى مراحل محددة.
- السماح باختيار النتائج المتوقعة من كل مرحلة من مراحل التغيير.
- بناء ثقة بين القيادة والعاملين وخطة التغيير.
- بناء ثقافة تنظيمية للتغيير.

الإطار العلمي للوحدة السابعة "

التطوير والتنمية التنظيمية "

Organizational Development

- المفاهيم.
- التدخل لإحداث التغير فى المنظمات.
- التدريب السلوكي.
- أهم نتائج التدريب على تكوين فرق العمل.
- كيف تعرف نمطك القيادي؟
- إدارة قوي التغيير.
- توابع التغيير.

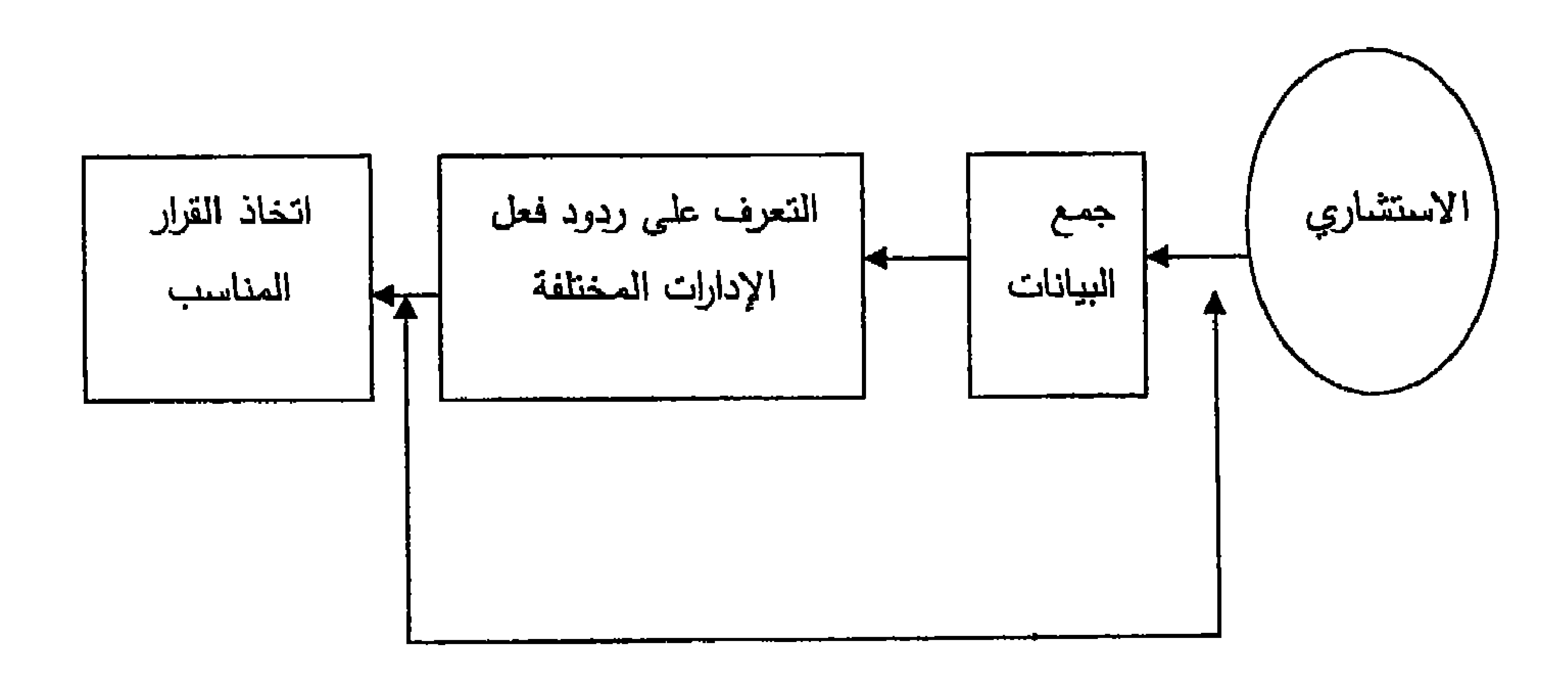
١- المفاهيم

تشمل مجهودات التغيير التى تؤثر على كل المنظمة (أساليب التطوير التنظيمي).

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه المحاولات النظامية المخططة لتغير المنظمة.

يساعد التدريب على التطوير التنظيمي على توفير مناخ منفتح على البيئة، ويحقق التدريب أيضا تحسينات فى الانتاجية والفعالية والكفاءة بما يتوافق مع الفروق فى (الشخصيات - الثقافات - التكنولوجيات)

يطلق على المسئول عن تطبيق التغيير المخطط بالمنظمات " وكيل التغيير Change Agent " وهو الخبير فى شئون التطوير التنظيمي.



٢- التدخل لإحداث التغيير فى المنظمات

يحتاج إحداث التغيير المخطط في أي منظمة إلى تدخل من استشاري التطوير التنظيمي لأعداد خطة يتم الاتفاق عليها بين الاستشاري ووكيل التغيير Change agent فى المنظمة والتدخل Intervention عبارة عن عملية سلوكية للتحول التدريجي المرحلي فى المنظمة. وقد يتم التدخل على مستوي مجموعات العمل أو على مستوي المنظمة ككل كالتالي :

أ- حالات المنافسة أو النزاع والقلق بين فرق العمل داخل المنظمة الواحدة حيث ينظر كل فريق للفريق الأخر كعدو وتقل الاتصالات وتزداد الصراعات ويتم علاج ذلك بالبحث عن عدو خارجي للفريقين مع تحسين الاتصالات والتفاعل، وبالتحديد تتم الخطوات التالية فى تكل الحالات.

اتفاق قائد كل فريق مع الأخر على الية أو طريقة لتحسين العلاقات المشتركة، ويقترح كل فريق قائمة بالمطالب مع طرح الأفكار والاتجاهات والشعور والإدراك للطرف الأخر، مع طرح توقعات كل فريق من الأخر، ثم يجتمع الفريقان لمناقشة القضايا المشتركة بينهما.

وبعدها ينفصل الفريقان لمناقشة ماذا تعلماه خلال التجربة السابقة مع تحديد كيفية بناء فريق موحد مشترك لتحديد :

(الاستجابات الموجبة- الإدراك السالب لكل فريق- التنبؤ باتجاهات كل فريق نحو القائمة المرشحة للحوار).

ب- ويشمل التدخل التنظيمي عمليات المواجهة فى اجتماع ما حتي يتم علاج ذلك وحل مشكلة النزاع والقلق واستقصاء ردود الأفعال وأسلوب مربعات التطوير التنظيمي، ومن أمثلة المواجهات عقد اجتماع لجميع العاملين بالمنظمة لمناقشة جوانب الصحة التنظيمية والإمراض التنظيمية الحالية، ثم اقتراح برنامج للتحسينات التنظيمية، ويشمل الاجتماع الخطوات التالية :

الخطوة الأولي : إعداد المناخ المناسب (٤٥-٠ دقيقة) لعقد الاجتماع والمناخ المناسب.

الخطوة الثاني : جمع المعلومات (٦٠ دقيقة) اللازمة للتشخيص وطرح العلاج

الخطوة الثالث : المشاركة وتبادل المعلومات (٦٠ دقيقة) بين الأعضاء بأشراف و التغيير وخبير التطوير التنظيمي.

الخطوة الرابعة : تحديد الاولويات وخطة كل فريق (٧٥ دقيقة).

الخطوة الخامسة : المتابعات عن طريق رؤساء الفريق (٣ ساعات) والبريد الاليكتروني ومؤتمرات الفيديو.

الخطوة السادسة : مراجعة ورصد التقدم (ساعتان) والنجاحات أولا بأول.

جـ- أسلوب الاستقصاءات

- اختيار فريق التخطيط من قيادات الإدارة العليا.
- جمع المعلومات من جميع أفراد المنظمة باستقصاء يتفق عليها.
- تبادل المعلومات من أعلي لأسفل وبالعكس لبناء سلسلة من المعرفة المشتركة.
- عقد اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين للوصول إلى اتفاقات مسبقة قبل التنفيذ.
- اشتراك استشاري التطوير مع رؤساء فريق العمل لإقرار الخطة المرشحة للتخديث.

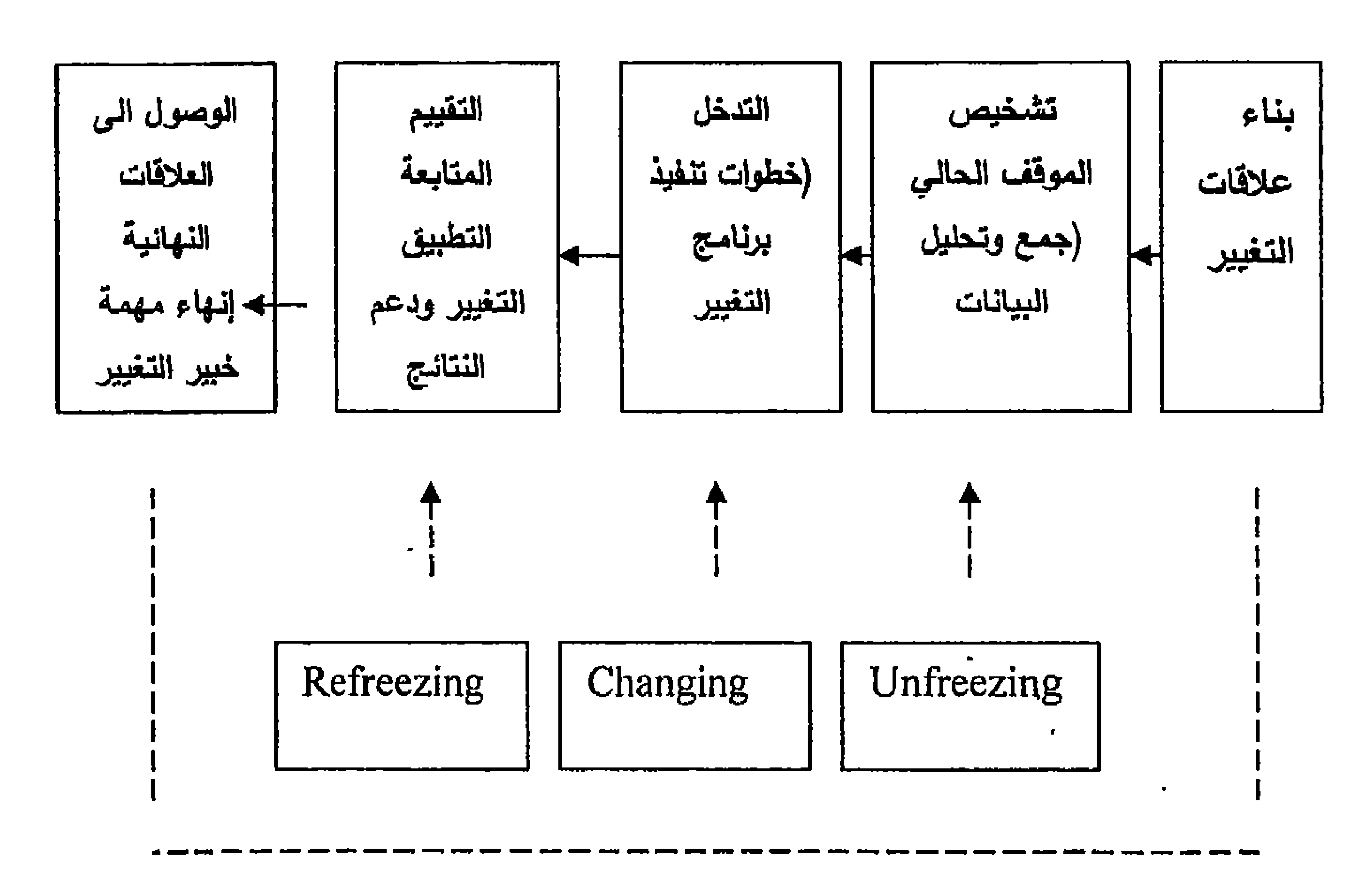
د- أسلوب المربعات التنظيمية

- تدريب عدد من القيادات التنظيمية على أسلوب المربعات التنظيمية.
- تدريب المدربين على مهارات حل المشكلات والاتصالات وبناء

فرق العمل وكيفية الوصول إلى النموذج٩-٩ (القيادة الديمقراطية الانساينة الفعال).

- تنمية فرق العمل وبناء روح الفريق الواحد- مع تحديد الرؤية والرسالة والأسلوب المقترح للتغير.
- تحسين العلاقات بين فرق العمل وطبقة الإدارة العليا.
- تطوير الاستراتيجية النموذجية للمنظمات.
- تطبيق الاستراتيجية فى شكل خطوات وبرنامج عملي وموازنة وخطة.
- النقد المنظومي للنتائج.

شكل يوضح عملية التنمية والتطوير التنظيمي



٣- التدريب السلوكي

Sensitivity Training

Also called T– Group ,. Laboratory trai ing

١- يهدف التدر ب السلوكي (يخفض الحساسية)× إلى زيادة الانفتاح بين الناس.

٢- اهتمام على بحاجات الأخرين.

٣- زيادة التسامح وقبول الفروق الفردية.

٤- تجنب التعصب والتفرقة في المعاملة.

٥- الوعي وفهم نشاطات جماعات العمل.

٦- تنمية مهارات الاستماع وفن الانصات.

٧- التقدير الأكبر لصعوبة السلوك الفعال أحيانا ،

٨- محاولة بناء كود للسلوك الواقعي، .

٩- ٤- أهم نتائج التدريب وتكوين فريق عمل

١٠- تحسين الانتاجية.

١١- تطوير الجودة.

١٢- تحقيق الرضا الوظيفي.

١٣- خدمة العملاء.

١٤- تخفيض الفائض والضياع.

١٥- تخفيض وقت الانتظار.

١٦- تحسين المناخ التنظيمي.

١٧- تحقيق التماسك بين فرق العمل.

١٨- تشجيع المشاركة.

١٩- فرص اكبر للديمقراطية واتخاذ القرارات بالمشاركة ، .

٢٠- المحافظة على العملاء.

٢١- بناء الثقة المتبادلة.

الفصل العاشر

كروت الأداء المتوازن لتفعيل الإدارة الاستشرافية

الفصل العاشر

كروت الأداء المتوازن لتفعيل الإدارة الاستشرافية

الموديول الرابع

كروت الأداء المتوازن لتفعيل التخطيط الإستراتيجي

١- التوقعات المستقبلية.

٢- أساليب التعلم التنظيمي.

٣- موقع الإدارة الإستشرافية في الفكر الإداري.

٤- هرم التحول من القدرة العالية إلى القدرة العظمى.

٥- محاور الإدارة الإستشرافية.

٦- مقاييس التميز المؤسسي.

٧- المناهج العلمية والتفكير الإنساني.

٨- أسباب فشل الخطط الإستراتيجية.

٩- كروت الأداء المتوازن (توصيل الخطة الإستراتيجية للعاملين).

١٠- خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

١١- مزايا تطبيق كروت الأداء المتوازن.

١٢- القياسات والأهداف المتزنة - وعملية التفكير الإستراتيجي

١- التوقعات المستقبلية:

١) تعريف التوقعات:

هي الاعتقاد بحدوث شيء في المستقبل إذن تؤثر التوقعات على المعتقدات.

٢) تصوير التوقعات المستقبلية:

مثال توقعات الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ما هو الدافع للتفكير في المستقبل.

التوقعات المستقبلية للنجاح والفشل تؤثر عوامل النجاح أو الفشل في القدرة على التنبؤات المستقبلية.

تأثر التوقعات الدقيقة على فرص تحسين النتائج.

٣) القوانين السبع للنجاح.

٤) التوقعات المستقبلية:

الاقتصادية للطاقة للبطالة للوظائف

٢- أساليب التعلم Learning style:

- التعلم بالممارسة والتجربة.
- التعلم بالتخيل والمشاهدة.
- التعلم بإجراء التجارب وتعلم أساليب حل المشكلات.
- التعلم بالمنطق والمعرفة والمعلومات.

٣- موقع الإدارة الاستشرافية في الفكر الإداري:

أولاً: في الإدارة الكلاسيكية:

حركة الإدارة العلمية. × (الاختيار الدقيق للموارد البشرية)، دراسة الحركة.

المبادئ الإدارية. √ إعداد خطة للمستقبل مع التنظيم والرقابة والشيف بناء هياكل تنظيمية على أساس المنطق والترتيب والسلطة.

ثانياً : في الإدارة السلوكية:

المنظمات كمجتمعات صغيرة.

تجارب هوتورت.

مثلث الحاجات الإنسانية.

نظرية X، y

نظرية الشخصية الناضجة.

ثالثاً : علم الإدارة:

بحوث العمليات.

إدارة العملياث.

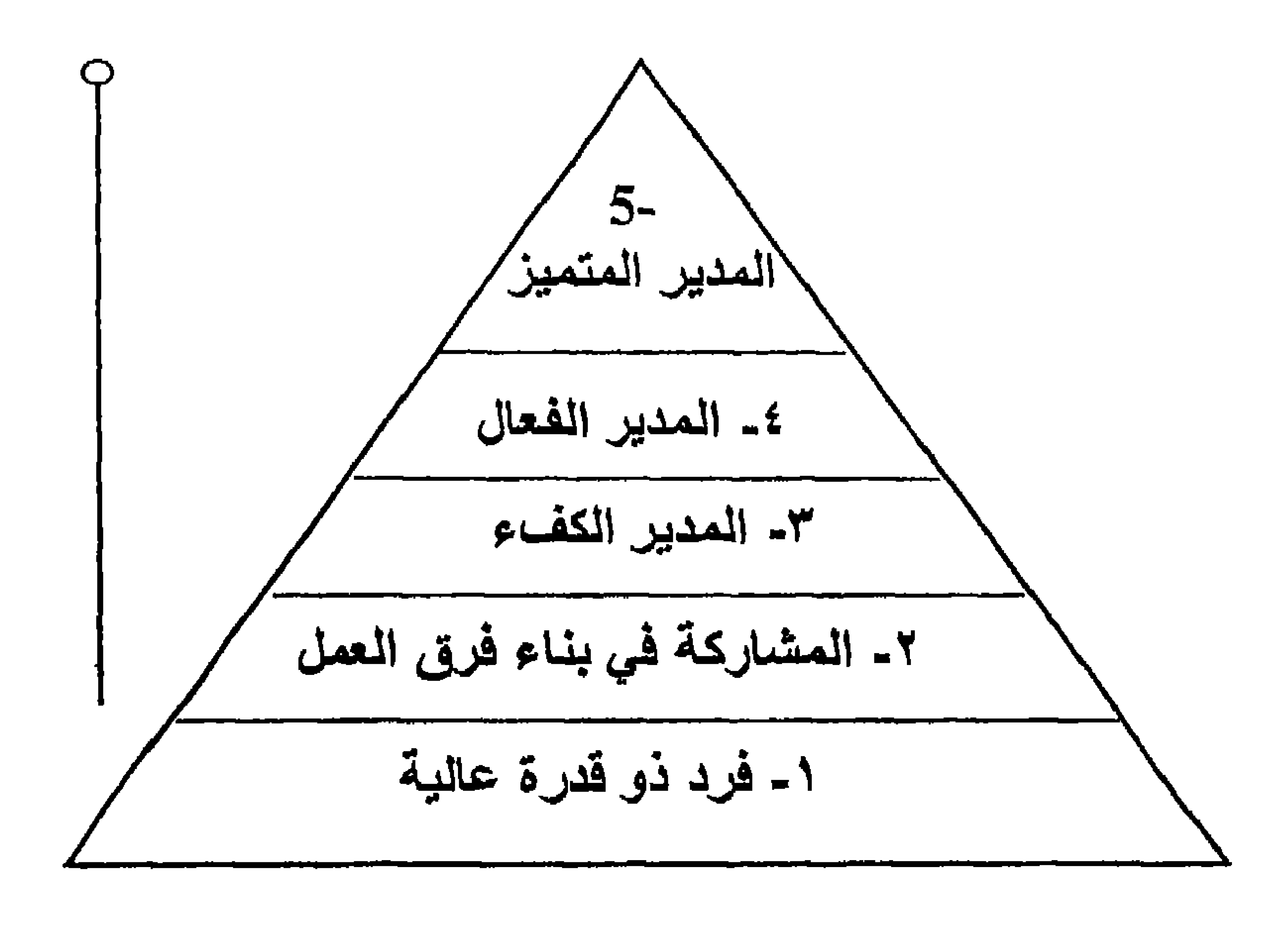
المنظومات.

التفكير الموقفي.

إدارة الجودة.

إدارة المعرفة (النماذج العقلية - الوعي بالغير - التفكير المنظومي - الرؤية المشتركة - فرق العمل).

٤- هرم التحول من القدرة العالية إلى القدرة العظمى:



٥- محاور الإدارة الاستشرافية:

- التوجه بالموارد البشرية.
- فرق العمل.
- المنظمة عبارة عن منظومة مفتوحة.
- الاهتمام بالمعلومات والمعرفة.
- التركيز على الإنجازات (والجودة والإنتاجية).
- قياس التعلم المستمر - استخدام الأساليب الكمية.
- الإدارة الموقفية
- الكود الأخلاقي.

مثال:

- تحديد السؤال أو المشكلة.
- اقتراح الفروض.
- اختبار الفروض.
- جمع الأدلة والبيانات.
- قبول أو رفض الفروض.

٦- مقاييس التميز المؤسسي (الإنتاجية والجودة):

- التكلفة.
- المسافة والمسار والمساحة.
- الطاقة.
- الوقت.
- الجودة.
- الفعالية.
- الكفاءة.
- الإنتاجية.
- التنافسية.
- الاعتمادية
- المرونة.
- القدرة على التسويق.
- القدرة على التصدير.

- الريادة/ التخلف.
- ميزانية البحوث والتطوير.
- الإبتكار والتجديد.

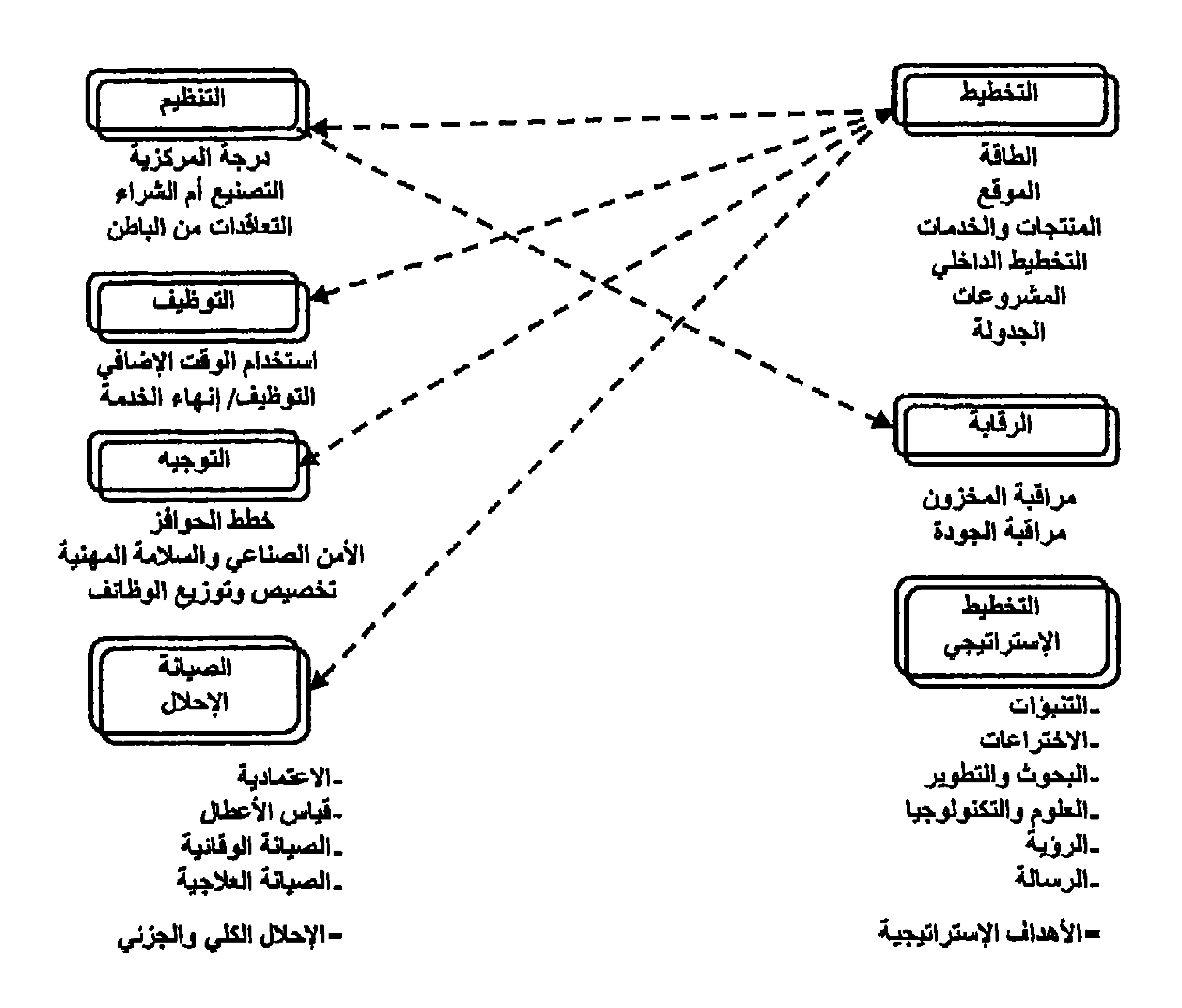
مهارات إدارة الإنتاج والتعليمات:

- مهارات التحليل الكمي مثال نماذج بحوث العمليات.
- مهارات تكنولوجيا المعلومات مثال الإنترنت.
- المهارات السلوكية للإنتاج والعمليات مثال إدارة التغيير.
- المهارات الإدارية مثال التخطيط والرقابة والمتابعة.
- المهارات الاقتصادية الصناعية.
- أخلاقيات الأعمال مثال مراقبة التلوث.

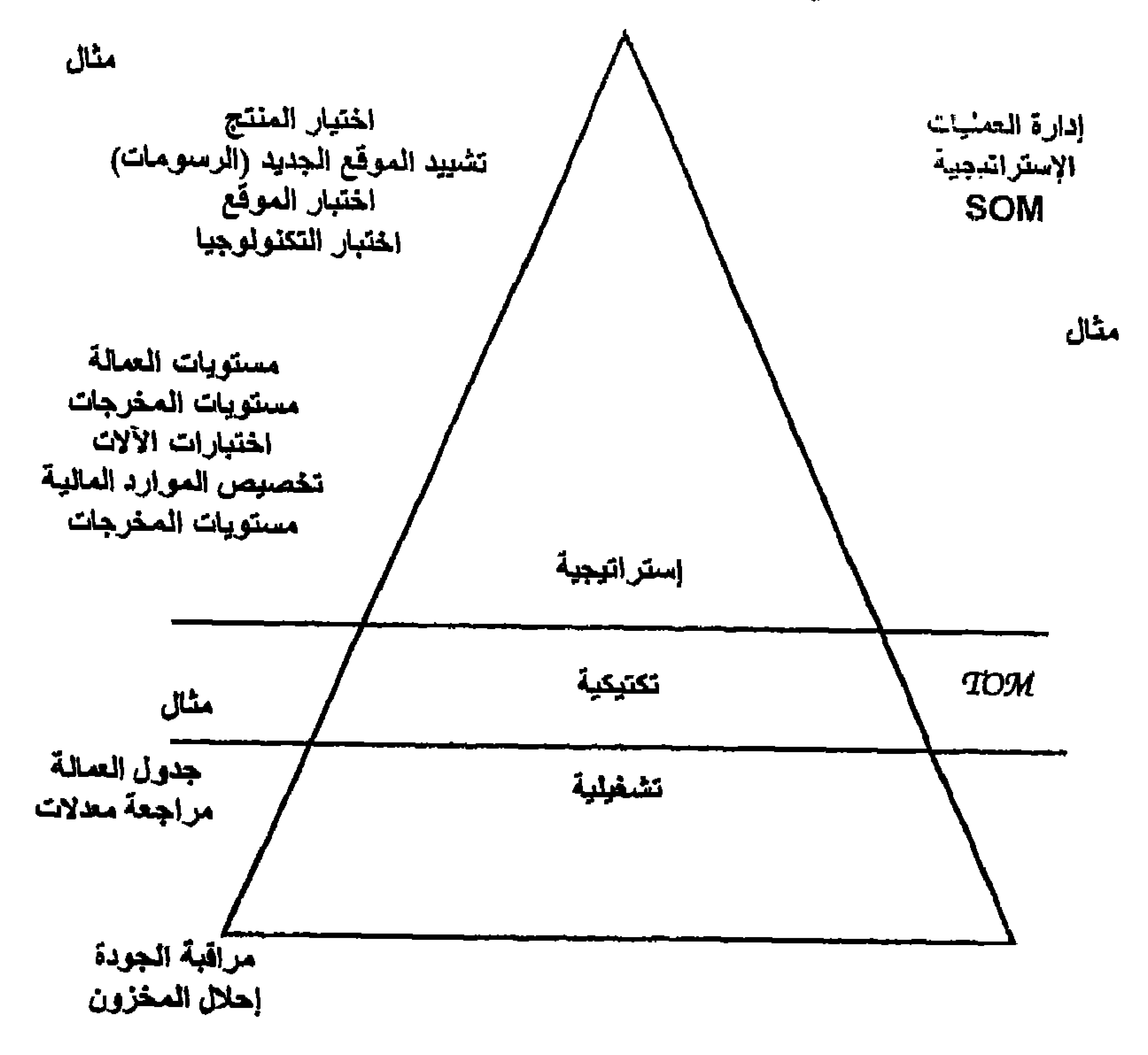
أولويات التنافسية للإنتاجية:

- التكاليف.
- الجودة.
- الوقت.
- المرونة والتكيف.
- خدمة ما بعد البيع.
- الريادة.
- التفوق التكنولوجي.

يحدد مستويات مديري العمليات

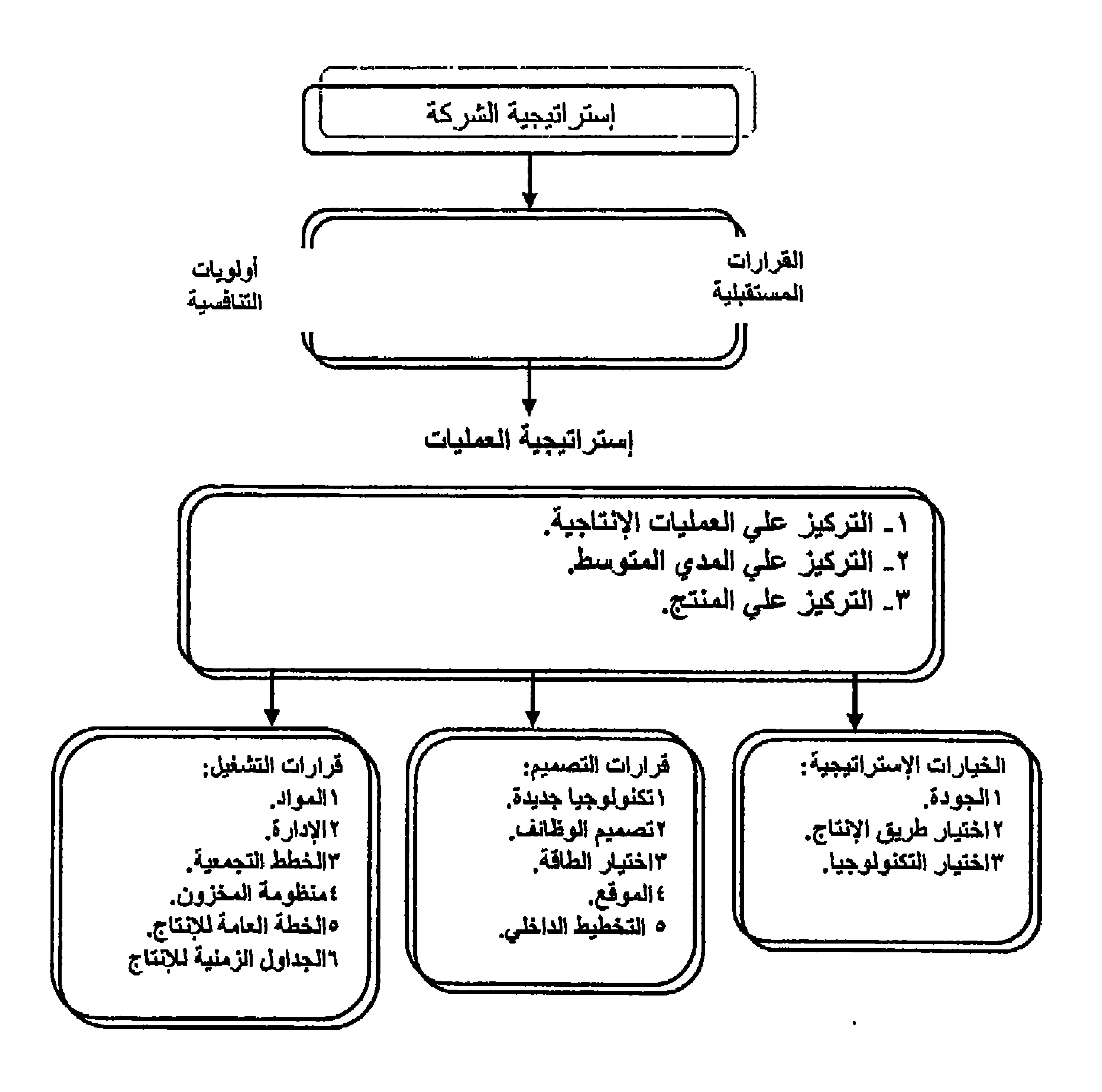


يحدد مستويات قرارات إدارة العمليات

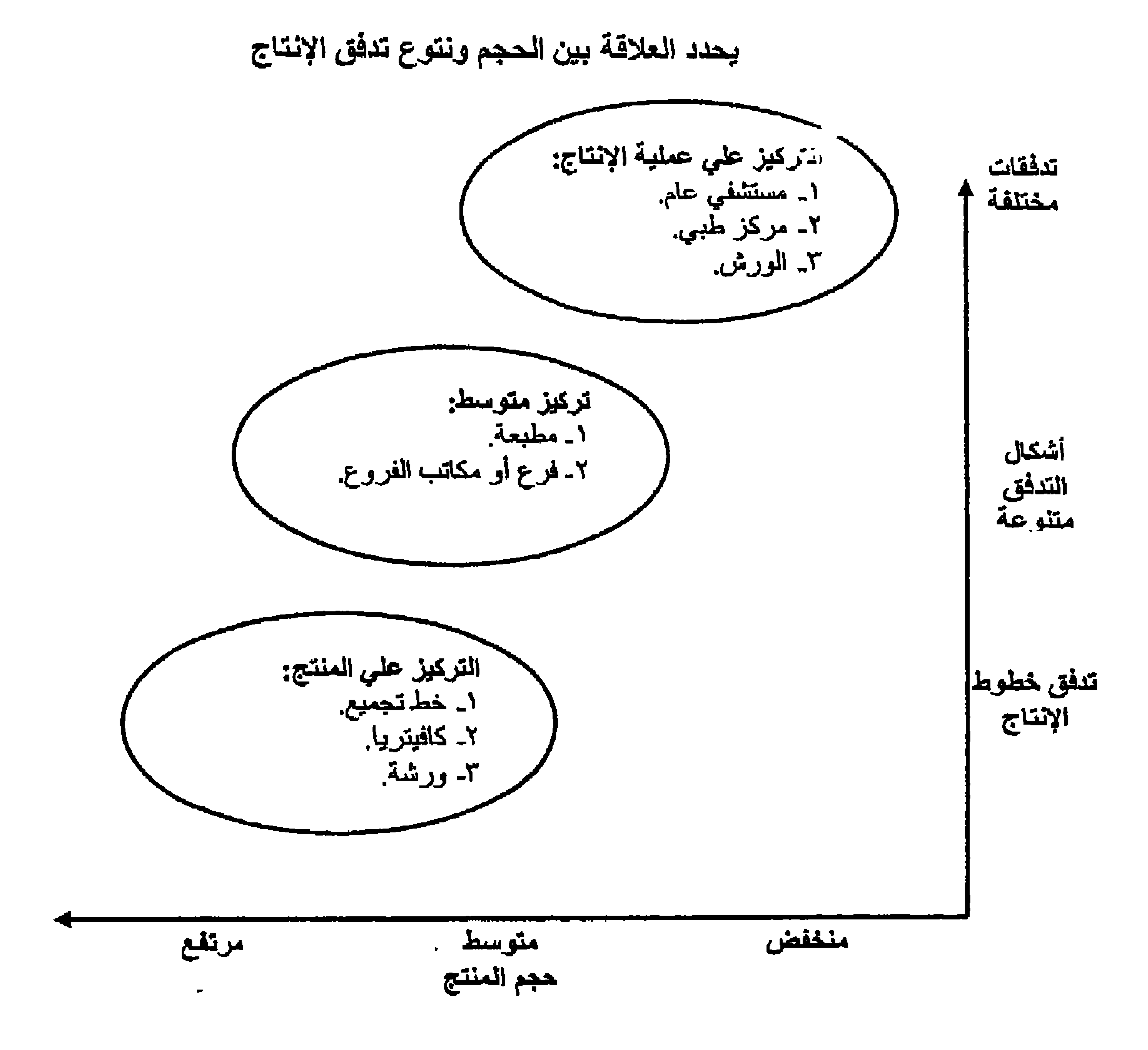


تساؤلات هامة لمدير العمليات:

- ما هو النشاط الذي أعمل فيه؟
- ما هو شكل هذا النشاط عام ٢٠٥٠.
- ما هو عدد العملاء الحاليون.
- ما هو عدد العملاء المتوقع؟
- ما هي التكنولوجيا المستخدمة الآن وفي المستقبل.
- ما هي.


إستراتيجية الشركة
القرارات
المستقبلية
أولويات
التنافسية
إستراتيجية العمليات
١ـ التركيز علي العمليات الإنتاجية.
٢ـ التركيز علي المدي المتوسط.
٣ـ التركيز علي المنتج.
الخيارات الإستراتيجية:
١الجودة.
٢اختيار طريق الإنتاج.
٣اختيار التكنولوجيا.
قرارات التصميم:
١تكنولوجيا جديدة.
٢تصميم الوظائف.
٣اختيار الطاقة.
٤الموقع.
٥ التخطيط الداخلي.
قرارات التشغيل:
١المواد.
٢الإدارة.
٣الخطط التجميعية.
٤منظومة المخزون.
٥الخطة العامة للإنتاج.
٦الجداول الزمنية للإنتاج

يحدد العلاقة بين الحجم وتنوع تدفق الإنتاج



إستراتيجيات العمليات:

إستراتيجية عملية الإنتاج	إستراتيجيات المنتجات
حجم صغير	حجم كبير
تفصيل حسب طلب العميل	سلعة نمطية
دورة إنتاج قصيرة	دورة إنتاج طويلة
المنتج/ الخدمة في أول مرة من مراحل دورة حياة المنتج	يظهر المنتج في نهاية دورة المنتج
خروج مبكر من خط الإنتاج	خروج متأخر في خط الإنتاج
تصميمات ذات جودة عالية	جودة متكاملة
الاهتمام بالتصميمات حسب طلبات العميل	التركيز على تكلفة منخفضة
أحجام مرنة ومتغيرة	أحجام كبيرة محددة
وقت طويل للتسليم	وقت تسليم قصير

التنافسية ومدير العمليات:

١- السعر (خفض السعر مع جودة عالية ووقت أقل).

٢- الجودة (لإشباع حاجات العميل).

٣- تمييز المنتجات (التصميمات - التكلفة - الاستعمال- سهولة الموقع- الضمانات).

٤- المرونة (القدرة على التطور لمقابلة التغيير.

٥- وقت التسليم (جدولة التسليم).

٦- إدارة الجودة الشاملة.

٧- ثقافة الجودة.

٨- ثقافة ووعي التكنولوجيا.

٩- التحالفات الإستراتيجية.

١٠- الصيانة والاعتمادية والإحلال.

١١- إدارة العمليات الإستراتيجية.

١٢- الفرص الابتكارية والنهضة التكنولوجية.

١٣- إدارة وقت ومضيعات وقت العمليات.

١٤- التسويق العالمي.

أهم مشاكل إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيات في الواقع العربي:

١- اختيار الموقع - قرار الموقع الأمثل.

٢- تحديد التخطيط الداخلي للمساحات - قرار التخطيط الداخلي.

٣- جدولة وتخصيص الموارد.

٤- اختيار الآلات والمعدات/ الصيانة/ الإحلال والاعتمادية.

٥- سياسات المخزون.

٦- تصميم العمليات والرقابة.

٧- طرق العمل.

٨- الجودة.

٩- الخصخصة.

١٠- خدمة ما بعد البيع.

الإدارة الإستراتيجية للعمليات

Strategic Management for Operations

S.M.O

تحديد الرسالة Mission الشركة والرؤية والأهداف الإستراتيجية:

مثال ذلك (الشركة الكترونيات) العمل على تنوع وتوسيع مجال إنتاج وتسويق خط إنتاج الإلكترونيات على المستوى العالمي مع تقديم خدمة ما بعد البيع.

تحديد الرسالة لإدارة العمليات:

إنتاج مجموعة السلع الإلكترونية بما يحقق مع رسالة الشركة العالمي بتكلفة وأسعار تنافسية في الأسواق مثل ذلك:

١- إدارة الجودة الوصول إلى أعلى مستوى الجودة يتفق مع رسالة الشركة والأهداف التسويقية بالتركيز على التصميمات بصفة مستمرة.

٢- تصميم المنتج بما يحقق ربط البحوث بالتفوق الهندسي في جميع المجالات بأقل تكلفة وأعلى جودة.

٣- تصميم عملية الإنتاج: اختيار العملية والآلة التي سوف تحقق الإنتاج بأقل تكلفة وأعلى جودة.

٤- تصميم التخطيط الداخلي: تحديد التخطيط الداخلي الأمثل عن طريق التهوية والتخطيط والدراسات بما يحقق فعالية الإنتاج وكفاءة التشغيل.

٥- اختيار الموقع: لإختيار وتصميم وبناء التسهيلات بأسلوب اقتصادي بما يحقق الإنتاج الأمثل وإرضاء العاملين.

٦- الموارد البشرية: إيجاد مناخ صحي للعمال ووصف وظيفي متناسق مع الآلات وطرق العمل.

٧- الموارد البشرية: لضمان أفضل للآلات والمعدات.

إتساع اقتصاد الخدمات يدعو لتطبيقات إدارة العمليات:

١- القطاع الحكومي (الوزارات والمحليات).

٢- التعليم.

٣- الفنادق.

٤- مطاعم الوجبات السريعة.

٥- متاجر الجملة والتجزئة.

٦- المنافع والمرافق العامة.

لمياه الكهرباء التليفونات البريد

٧- النقل والمواصلات بالوسائط المتعددة

الجوي - البري - البحري.

٨ - مراكز المعلومات والإحصاءات والكمبيوتر.

٩- البنوك والتأمين والعقارات والتشييد.

١٠- المحاكم والقضاء ووزارة العدل.

١١- وزارة الصحة والمستشفيات والعيادات.

١٢- وزارة الشئون والخدمات الاجتماعية.

١٣- مراكز الصيانة والورش ومحطات البنزين.

١٤- مشروعات البيئة ومراقبة الملوثات.

١٥- النشاط الإعلامي (الإذاعة والتليفزيون).

يوضح الفكر الإنتاجي العالمي.

بعض العلماء في تكوين رصيد الفكر الإنتاجي العلمي

أدم اسميث	تقسيم العمل والتخصص	١٧٧٦
تشارل باباج		١٨٥٢
هويتني	الأجزاء النمطية	١٨٠٠
فريدريك تيللور	الإدارة العلمية	١٨٨١
فورد سورنسون	خطوط التجميع المنسقة	١٩١٣
جانت	خرائط جانت (الأعمدة)	١٩١٦
فرانك وليليان جلبرث	دراسة وتحليل حركات العمل	١٨٢٢
شيوارت	مراقبة الجودة	١٩٢٤
انانسوف	الكمبيوتر	١٩٣٨
دي بونت	PERT/CPM	١٠٥٧
أوريكي	تخطيط احتياجات المواردMRP	١٩٦٠
خبراء عديدون	التصميمات بالكمبيوتر CAD	١٩٧٠
خبراء عديدون	منظومات الإدارة المرنة	١٩٧٥
جوائز جودة بالدردج		١٩٨٥
مجموعة خبراء	التصنيع المتكامل بالكمبيوتر	١٩٩٠
الإنترنت		١٩٩٥
التحالفات الإنتاجية الإستراتيجية الإندماجات بين الشركات العملاقة		٢٠٠٥ – NOW

العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

١. طرق العمل (المهارات).

٢. رأس المال (الآلات).

٣. الجودة.

٤. التكنولوجيا (الأفكار العلمية).

٥. الإدارة.

٦. المرونة.

٧. المواصفات المعيارية.

أساليب تحسين الإنتاجية:

١. تطبيق مقاييس للإنتاج والجودة.

٢. تحديد الاختناقات في الإنتاج.

٣. اقتراح وتطبيق أساليب لتحسين الإنتاجية.

٤. تحديد أهداف معقولة يمكن تحقيقها.

٥. الحوافز والدوافع الفعالة.

٦. قياس التحسينات المستمرة في الإنتاج (التحسين المستمر).

تدريب الإنتاجية:

١- قام ٤ عمال بتركيب ٧٢٠ متر مربع من السجاد لحساب شركة النساجون الشرقيون على أساس ٨ ساعات عمل في الساعة إحسب إنتاجية العمل/ ساعة الحل:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{عدد الأمتار التي تم تركيبها}}{\text{عدد الساعات المشتغلة}}$$

$$\frac{\text{٧٢٠ متر مربع}}{\text{٤ عمال} \times \text{٨ ساعات/ عامل}} = \frac{\text{٧٢٠}}{\text{٣٢}} = \text{٢٢,٥}$$

٧- المناهج العلمية والتفكير الإنساني:

١- التجربة والخطأ.

٢- تطور المعرفة الإنسانية منذ ٦٠٠٠ سنة.

٣- التفكير العلمي.

٤- مصادر الذكاء الإنساني.

٥- خطوات المناهج العلمية.

٦- شروط الطريقة العلمية المثالية.

٧- ضمانات نجاح المناهج العلمية.

٨- التفكير المنظومي والتساؤلات السبع.

٩- التفكير الإبداعي الابتكاري.

١٠- قوة الفكر الإنساني.

١١- قاموس الجدارات العلمية.

٨- أسباب فشل الخطط الإستراتيجية:

١. عائق الرؤية : عدم فهم القيادات والعاملين للإستراتيجيات.
٢. عائق العاملين : إختلاف أهداف العاملين عن أهداف المنظمة.
٣. عائق الموارد: المال- الوقت- التكنولوجيا- الطاقة... وعدم ربطها بالإستراتيجية.
٤. عائق الإدارة: لا تعطي الإدارة أهمية ووقت يكفي لتحديد الإستراتيجي.

التجارب العملية:

٥٪ فقط من العاملين يفهمون إستراتيجية المؤسسة.

٢٥٪ فقط من المديرين لديهم حوافز مرتبطة بالإستراتيجية.

٦٠٪ من المؤسسات لا تربط بين الموازنات والإستراتيجية.

٨٥٪ يعطي المديرون التنفيذيون أقل من ساعة شهرياً من وقتهم لمناقشة الإستراتيجية.

من ٩-١٠ شركات فشلت في تنفيذ الإستراتيجيات.

٩- كروت الأداء المتوازن BSC:

ما هو الحل؟

الحل هو توصيل الخطة الإستراتيجية للعاملين بالطريقة التي يفهمونها وهي بطاقة الأداء المتوازن من التخطيط الإستراتيجي إلى التنفيذ.

ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟

- التحول من الأقوال إلى الأفعال والنتائج.
- مراعاة معايير الأداء.
- التنسيق بين معايير الأداء:
- المالي – الفني – العملاء.
- الإجراءات – التعلم والمعرفة والنمو.
- عدم التخطيط هو فعلا تخطيط ولكن... للفشل.
- ما هو التخطيط الاستشراف المستقبل؟

بطاقة الأداء المتوازن:

من التخطيط الإستراتيجي إلى التنفيذ.

أبعاد البطاقة:

- **البعد المالي الاقتصادي.**
- **البعد التعليمي.**
- **البعد الإجرائي.**
- **البعد الإنساني (العملاء والعاملين).**

١٠– خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

- عناصر الخطة الإستراتيجية الأهداف – الأولويات.
- توافق الأهداف مع الرسالة والرؤية.
- شروط الأهداف الجيدة.
- إعداد الوسائل الإستراتيجية (جمل أطول – علاقة غير مباشرة برسالة المؤسسة – لفترة ٦ شهور إلى سنة).

مثال تطوير قاعدة بيانات العملاء.

٥- سمات الإستراتيجية:

تحقق الأمانة والفعالية التنظيمية.

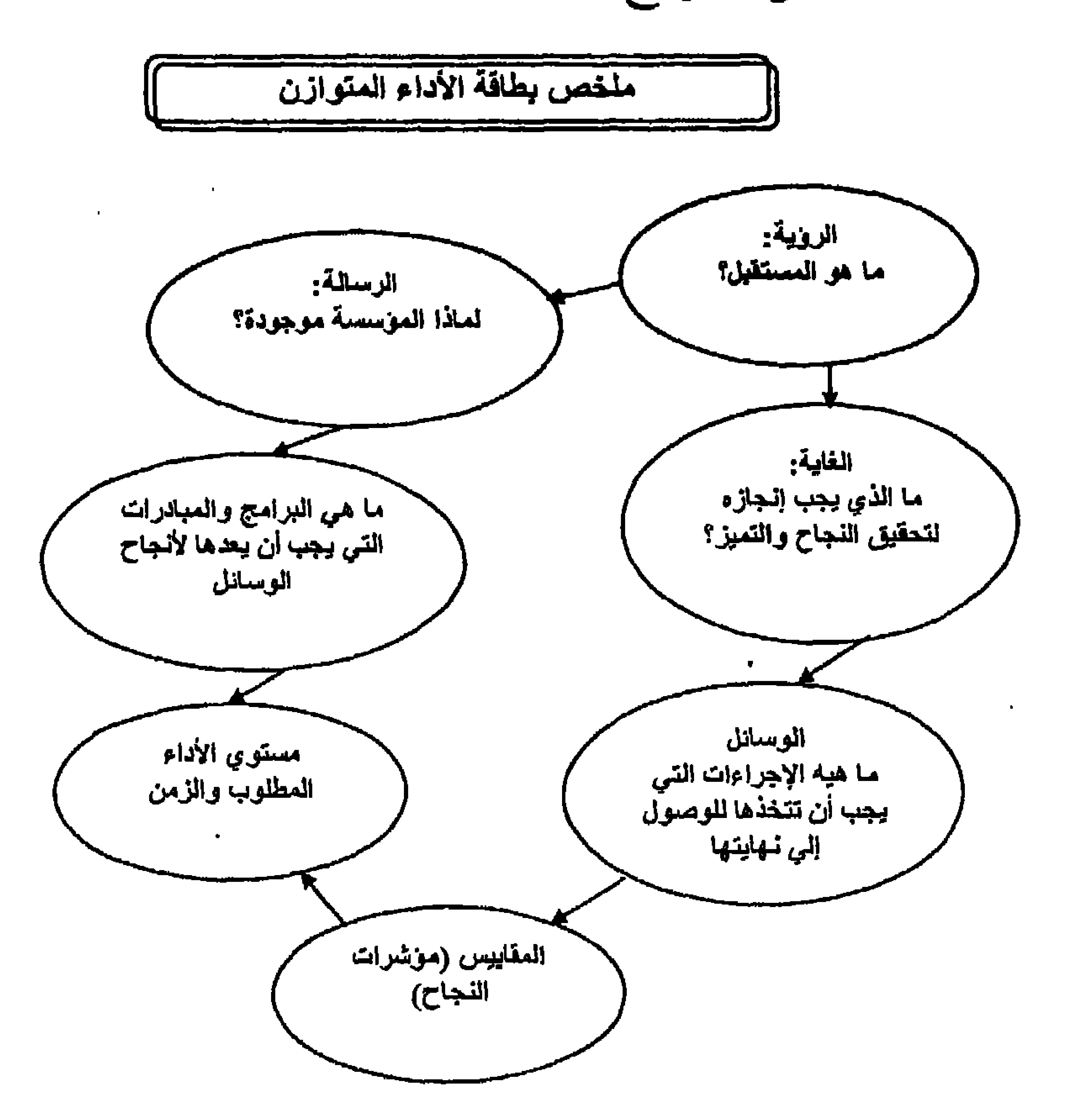
تحقق الإبداع.

تحسين الأداء.

تنمية القدرات والفعالية

٦- إعداد الخارطة الإستراتيجية كأساس لبطاقة الأداء المتزن.

٧- تحديد المقاييس والبرامج.



١١- مزايا تطبيق BSB:

١- مواءمة الأغراض SR بالإستراتيجيات LR.

٢- مواءمة الإستراتيجيات العامة بالأهداف الفرعية.

٣- إيجاد التركيز الإستراتيجي على أوجه الأداء السابق.

٤- تنفيذ الأداء المالي من خلال الأداء بوضوح للمحركات غير المالية للأداء.

٥- تقديم الرقابة الإعتيادية وإعطاء التحذيرات المبكرة للمشاكل.

٦- تحقيق التنقية العكسية للتعلم والتحسينات المستمرة.

٧- تمكين الإجراءات لعمل التحسينات.

٨- تحقيق المقارنات التطويرية.

٩- تحقق التواصل.

١٠- تركز على الأصول الملموسة وغير الملموسة.

المعوقات:

سوء فهم الرؤى والرسالة والاستراتيجيات.

١٢- القياسات والأهداف المتزنة:

٢٠ ٪ من الأهداف والمؤشرات لها تأثير

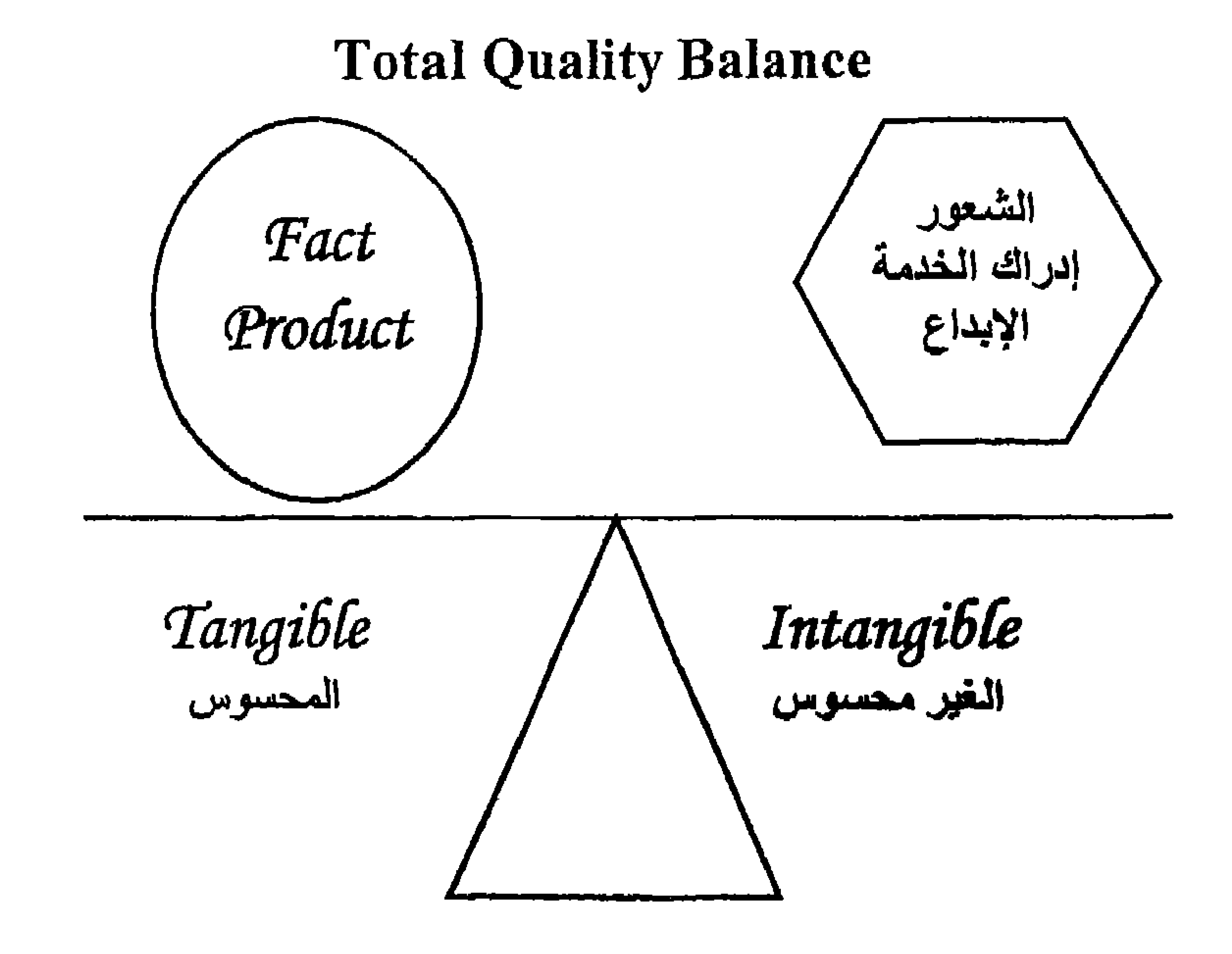
٨٠٪ على النتائج

القياسات المالية تعتبر تاريخية

القياسات غير المالية تعتبر مستقبلية

مثال:

المؤشرات غير المالية	المؤشرات المالية
ثقافة المؤسسة	الإيرادات
القدرة القيادية	المبيعات
برامج تحسين الإنتاجية	الربحية
إستراتيجية المؤسسة	العائد على الاستثمار
	زيادة حصة السوق



Value to Customer = Real value + Perceived Value

٧٥٪ من القيمة السوقية تأتي من الموارد غير المحسوسة

The strategy Map Solves Fundaments

المقاييس المالية المحسوسة

المقاييس المتزنة المحسوسة وغير المحسوسة

التطبيق الإستراتيجي

ما هي BSC؟

BSC = نظام للقياس

+ إستراتيجية للإدارة

+ الاتصالات الفعالة

الرسالة

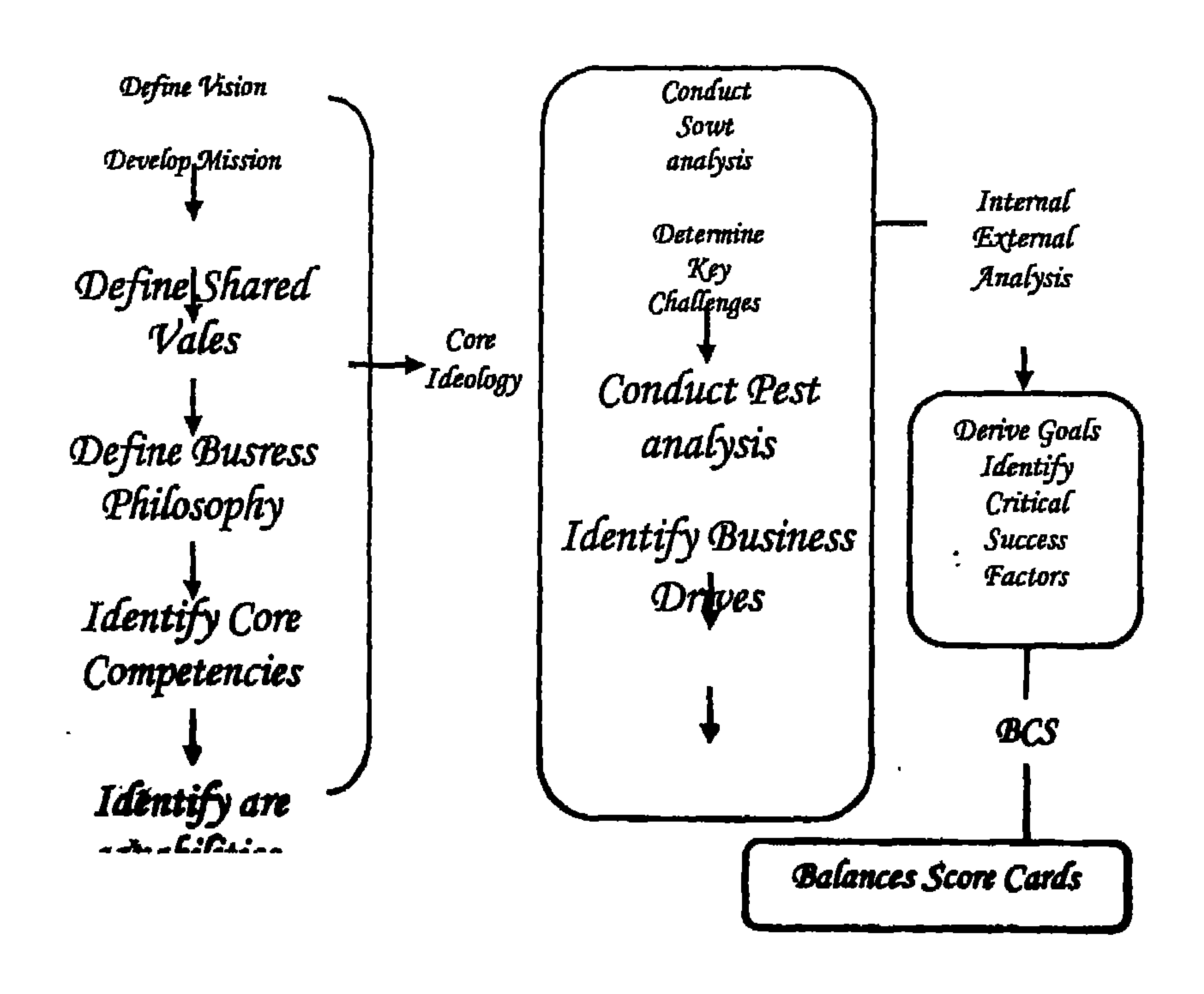
↓

الإستراتيجية

↓

الرؤية الإستراتيجية ⌐ الأهداف المتزنة BCS ←—— الأفعال التكتيكية

Strategic thinking Process



الفصل الحادي عشر

التوقعات المستقبلية

Futuristic Expectations

الفصل الحادي عشر

التوقعات المستقبلية

Futuristic Expectations

القواعد العامة :

١- الملفات المستقبلية

- المعتقدات الابتكارية Creative belief
- استخدام بحوث تحيل المحتوي Context analysis
- مبدأ التفاعل Interactive cancept
- هندسة المعلومات IIInfor. Architecture
- الرسومات التوضيحية .
- تقييم وهندسة الاستخدام Usability
- توكيد الجودة .
- التطبيقات المثالية .

٢- التوقعات والخيال

- الفشل فى التوقع - التوقعات الايجابية . Why expectations beat fantasies?
- تؤدي تجارب الفشل إلى تحسين توقعات النجاح .
- تؤثر توقعات المديرين على قدرة العاملين على التعلم .
- تفيد تجارب النجاح فى تنمية المواهب .

٣- التوقعات السبع Ques ٧

- قياس النجاح فى جميع أوجه الحياة

٤- تشمل التوقعات كلا من عدم التأكد والمخاطر

مثال توقع النجاح أو الفشل

- تأثير العلاقات المستقبلية على التوقعات الموجبة.

٥- التوقعات أحد عناصر الحماية من الفشل

٦- دور الدوافع فى التفكير المستقبلي.

٧- صعوبة السيطرة على المشاعر فى تحديد المستقبل.

٨- التغير المستمر فى توقعات المستقبل.

ثانيا : المقاييس المستقبلية Measures

١- التوقعات الموضوحية / والذاتية Objective Vs. subjective

٢- سناريوهات التفاؤل / التشاؤم Maxmax minmin

٣- قياس المعتقدات الفردية.

٤- العوامل المؤثرة فى التوقعات.

٥- قياس متغير واحد.

٦- قياس العلاقات بين المتغيرات (علاقة الرضا بالتوقعات)

٧- قياس النتائج Outcomes

٨- قياس الأداء.

٩- قياس المقارنات Benchmarking

١٠- قياس التغير (دلتا)

١١- المقاييس الدقيقة والمثالية Optimum

١٢- قياس المخارط والاستمرارية.

١٣- التفاعل بين السيناريوهات والتوقعات للنجاح.

١٤- التنبؤات.

تحديد المراكز الاستراتيجية

Strategic positioning

الحلول	الأدوات والأساليب
تحديد المركز الاستراتيجي	تحديد المواقع الاستراتيجية.
التخطيط الاستراتيجية	اجراء التخطيط الاستراتيجي
تنمية خطة الأعمال	تنمية خطة لكل نشاط
استراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية	اتخاذ القرارات
نموذج الجذب المجتمعي	المقارنات التطويرية.
استراتيجية القيمة	
استراتيجية تقديم الخدمة.	

التنبؤات Forecasts

١ – هي التقديرات للأحداث المستقبلية، وتهدف التنبؤات إلى تخفيض حجم المخاطر فى اتخاذ القرارات المستقبلي.

- التنبؤ إما بنقطة مع الانحراف المعياري Point Estimation أو تقدير فترة للقيمة الفعلية للمتغير.

Interval estimation

٢– عناصر البعد الزمني لعملية التنبؤ :

- الوحدة الزمنية للتنبؤ Forecasting period
- الأفق الزمني Forecasting horizon
- فترة التنبؤ Forecasting interval

٣– أساليب التنبؤ

- الطرق الاجتهادية (تقدير فردي – تقدير فريق – أداء الخبراء)
- الطرق الكمية (إتاحة بيانات الماضى : تحليل الانحدار – الاقتصاد القياسى)
- الطرق التكنولوجية.

طرق السلاسل الزمنية :

الطرق البسيطة Naire

- تحليل الانحدار السلاسل الزمنية.
- طرق التحري للسلاسل الزمنية
- طرق التوفيق الاساسى

- تحليل جينكز ونماذج Arma للتنبؤ
- الطرق المرشدة أو المراقبة Monitoring
- الطرق التكنولوجية للتنبؤ:
- الطريقة الاستشرافية Extra polotive
- طريقة لاجرانج
- طريقة انكن
- طريقة نيوتن
- المقارنات مستقلة الزمن
- التشابه والتناظر التاريخي
- منحنيات النمو

طرق التنبؤ على أساس الخبرة السابقة:

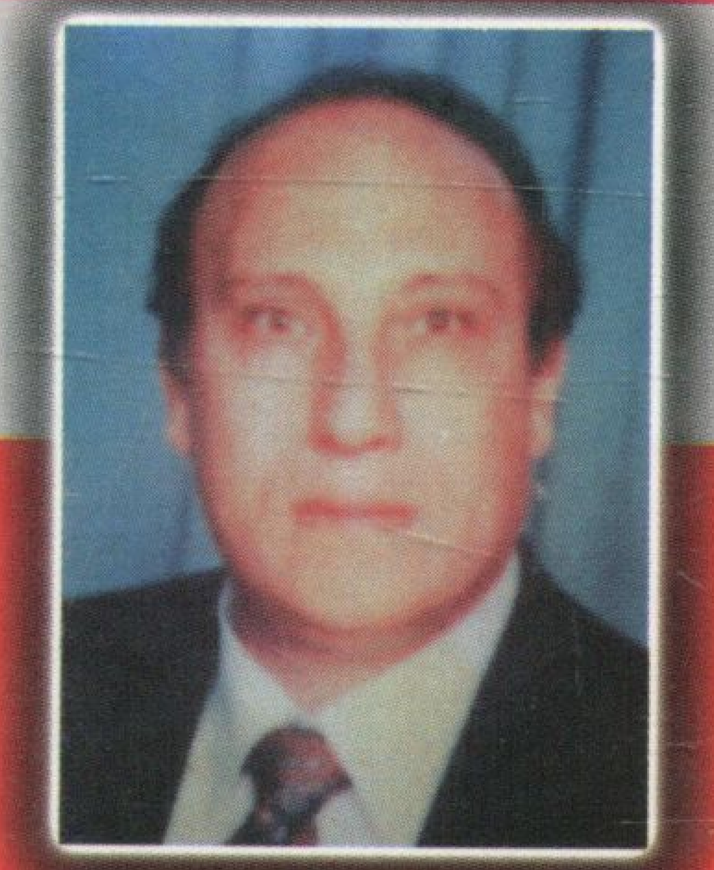
Delphi tachnique

- آراء المحلفين Futucits
- مصفوفات التأثير المتقاطع.
- الطرق المعيارية.

المراجع

- مراجع كراسات العلم والمستقبل – المكتبة الأكاديمية
- ماهر عزيز (٢٠٠٩)، القوي النووية والتنمية المستدامة.
- أحمد متسجير (٢٠٠١)، البيوتكنولوجيا فى الطب والزراعة.
- د. عوض هلودة (٢٠١)، المراكز التكنولوجية.
- د. صالح بدير (٢٠٠٥)، مصر الفرعونية وعلوم الحياة.
- د. محمود قاسم (٢٠١١)، موسوعة الحضارات.
- ميخائيل تشوشمان (٢٠٠١)، إدارة الابتكار الاستراتيجي.
- ليول كريج (٢٠٠٣)، التفكير بطريقة استراتيجية.
- هاشم صدقي (٢٠٠٧)، أهم اختراعات القرن العشرين.
- أحمد شوقي (٢٠١٠)، صدمة المستقبل
- صلاح سالم (٢٠١٠)، المستقبليات البديلة للنظام العالمي.
- د. فريد بدون نجيب (٢٠١٠)، الإدارة الاستشرافية لمواجهة التحديات الأمنية – مركز دعم القرار، القيادة العامة لشرطة دبي، حكومي دبي.
- هيئة تنظيم الاتصالات (٢٠١٣)، الحكومة الذكية – دبي – دولة الامارات العربية المتحدة.
- فريد النجار (٢٠٠٩)، مهارات وفن والسلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- Stephen Haines (2007) strategic thinking itabdbook the top10 everyday tools for strategic thinking.
- www.modecngov.com/advanced strategic thinking.
- www.maci'posoleadership.com. Strategic thinking &strategy.
- www–aademia. Edu– iphilosophical
- www–eyefortravel.com/000strategic. Think, hainescenteree.com.



ماذا تعرف عن المؤلف

الدكتور فريد النجار استشاري مستقل فى إدارة الأعمال،
عمل كبير مستشاري البنك الدولى وجامعة الدول العربية،
قام بالتدريس فى جامعات أمريكا ودول الخليج العربى والجامعات المصرية،
قام بتدريب مليون مدير فى الإدارة العليا والإدارات التنفيذية بالشركات والحكومة،
قام بالإشراف العلمى على درجات الدكتوراه والماجستير بالجامعات المصرية والأجنبية والعربية، وشارك فى مراجعة خطط التخطيط الإستراتيجي والجودة للجامعة الأمريكية بالقاهرة وجامعة حلوان وجامعة الزقازيق وجامعة دمنهور
أول من قام بتأليف مراجع علمية فى الإدارة الاستشرافية والتخطيط الاستراتيجي والتسويق الأخضر والإدارة الحكومية والاقتصاد الرقمي والإدارة المالية والاستثمار القياسي وإدارة المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وله مائة مؤلف أخرى.
ويقوم الدكتور النجار الآن بالتدريس بكلية تجارة بنها التى عمل بها رئيساً لقسم إدارة الأعمال ووكيلاً للكلية للبحوث والدراسات العليا منذ 1981.

الكتب الجديدة فى 2014

1- إدارة العلوم والتكنولوجيا.
2- إدارة التسويق القياسي.
3- التسويق الأخضر للتنمية المستدامة.
4- إدارة رأس المال البشرى بالموهبة والإبداع.
5- إدارة الحكومات المركزية والمحافظات.
6- إدارة الحكومات باستراتيجيات البقاء والاستمرارية.
7- التنسيق الإدارى بالحكومة والقطاع الخاص.
8- التميز والتفوق المؤسسي.
9- الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل.
10- إدارة المستشفيات والرعاية الصحية: كروت الأداء المتوازن والمعايير الدولية للاعتماد.
11- إدارة المنظمات المتخصصة: مدخل المقارنات التطويرية.
12- إدارة سلاسل التوريد واللوجستيات.
13- الإدارة الإستراتيجية للتمويل والاستثمار.



ISBN-9789770320655
الادارة الإستشرافية وصناع المستقبل
كود الكتاب -1- 71,855 -